

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Systém motivace zaměstnanců a jeho analýza v podniku

Employee motivation system and its analysis an organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Hana Holá

STOLBOVA

ANNA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Stolbova Jméno: Anna Osobní číslo: 440993
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení manažerských studií, MÚVS, ČVUT v Praze
Studijní program: Ekonomika a Management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Systém motivace zaměstnanců a jeho analýza v podniku

Název bakalářské práce anglicky:

Employee motivation system and its analysis in an organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem BP je analýza motivačního systému ve vybraném podniku, následná identifikace problémů spojené s motivačním systémem.

PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh konkrétních doporučení k řešení motivačního systému v podniku.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - motivace, motivace a výkon, teorie motivace, motivační systémy; 3. Praktická část - charakteristika podniku, motivační nástroje využívané v podniku, použité metody a analýza výsledků; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

1. NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení.
2. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.
3. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.
4. SHADRIKOV, V. D. Úvod do psychologie: motivace chování.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

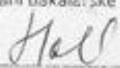
Ing. Hana Holá, ČVUT v Praze, MÚVS, Koleční 2637/2a, 160 00, Praha 6


Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 5.6.2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2017


Podpis vedoucí(ho) práce

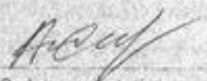

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 6-04-2017

Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

STOLBOVA, Anna. *Systém motivace zaměstnanců a jeho analýza v podniku*. Praha: ČVUT 2017.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Velké poděkování patří vedoucí mé bakalářské práce Ing. Haně Holé za odborné vedení, pomoc, připomínky a hodnotné rady, které mi poskytoval během celé přípravy této práce. Děkuji také společnosti PromoHolding a jejímu vedení za poskytnuté informace při zpracování praktické části. Poděkování patří rovněž mým rodičům a přátelům za trpělivost a podporu při studiu.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá teorií motivace a motivačním systémem, který představuje benefity, ohodnocení, spokojenost atd. Rozebírá její působnost na zaměstnance ve firmě. Cílem mé bakalářské práce je analyzovat motivační systém v podniku a identifikovat problémy s ním spojené. Na základě polostrukturovaného rozhovoru s personalisty a dotazníkového šetření mezi pracovníky je zjištěno, zda je motivační systém dobře nastaven a odráží požadavky a přání zaměstnanců. Podle zpracovaných dat je navrženo konkrétní doporučení ke zlepšení motivační politiky v daném podniku.

Klíčová slova

Motivace, pracovní výkon, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, vedení firmy, stimulace, komunikace

Abstract

This Bachelor's thesis is dedicated to the motivation system and the theory of motivation, which are represented by benefits, rewards, satisfaction etc. It analyses how they affect employee in a company. The goal of Bachelor's thesis is to analyse the motivation system in an organisation and to identify problems related to this system. Basing on interview with HR specialists and a questionnaire among workers, it was discovered whether the motivation system is well-organized and responds to the employees' requirements. According to the processed data, there specific recommendations are offered to improve the motivation policy of the company.

Key words

Motivation, work performance, employee training and development, employee satisfaction, corporate leadership, stimulation, communication

Obsah

Úvod	5
1 Firma a její vedení.....	7
1.1 Struktura firemního prostředí	7
1.2 Zaměstnanec jako základní prvek firmy	7
1.3 Způsoby vedení firmy	8
2 Motivace ve firemním prostředí.....	9
2.1 Pojem motiv a motivace	9
2.2 Působení motivace	10
2.3 Teorie motivace	11
2.3.1 Teorie zaměřené na obsah	11
2.3.2 Teorie zaměřené na proces	12
2.4 Zdroje motivace	13
2.5 Druhy motivace pracovníků	15
2.5.1 Uznání, úspěch	17
2.5.2 Komunikace	17
2.5.3 Hodnocení	17
2.5.4 Rozvoj zaměstnanců.....	18
2.5.5 Firemní benefity	19
3 Role manažera v motivačním procesu.....	20
3.1 Manažerské úlohy.....	20
3.2 Vlastnosti dobrého manažera.....	22
3.3 Nejčastější chyby v motivaci pracovníků	23
3.3.1 Nedostatečné povzbuzování motivace	23
3.3.2 Podceňování nefinanční motivace.....	24
3.3.3 Nedodržování „psychologické smlouvy“	25
3.3.4 „Motivace“ k jednání, které není v zájmu organizace.....	25
3.3.5 Špatný přehled o demotivujících faktorech.....	26
4 Metodologie výzkumného šetření.....	29
5 Analýza výsledků dotazníkového šetření.....	30
5.1 Analýza dotazníkového šetření mezi zaměstnanci	30
5.2 Analýza rozhovorů se dvěma personalisty	39
5.3 Ověření výzkumných předpokladů.....	41
5.4 Úvaha a doporučení	43
ZÁVĚR.....	45
Seznam použité literatury.....	46
Internetové zdroje	47
Přílohy	48
Seznam obrázků	52
Seznam tabulek	53
Seznam grafů	54
Evidence výpůjček.....	55

Úvod

Motivace zaměstnanců je jedním z klíčových komponentů správného fungování každého podniku. Mnoho firem se v posledních letech potýká s nedostatkem zaměstnanců, a proto se snaží ty stávající motivovat k vyšším výkonům, a ty potencionálně získat do své firmy. Zaměstnanci s požadovanou kvalifikací a potřebnými zkušenostmi představují pilíř každé firmy. Protože je však dnes běžnou praxí měnit zaměstnání i několikrát za život, může si tento zaměstnanec do jisté míry i systém motivačních odměn sám stanovit. Pokud mu není vyhověno, může nastoupit do firmy jiné, která má systém motivačních odměn lépe nastavený.

Změny v celospolečenském klimatu si uvědomuje také vedení mnoha firem. Se svými zaměstnanci se snaží vést dialog, který umožní snadnější sladění přání a představ obou stran. Pokud zaměstnanec cítí, že je pochopen a akceptován, dokáže rychleji reagovat na změny a přináší nápady na zlepšení a zefektivnění práce. Také systém jejich ohodnocení by měl být nastaven tak, aby vyhovoval většině zaměstnanců. Ti se již neptají pouze po výši finančního ohodnocení, ale též po dalších možnostech, například jaký je způsob kariérního postupu apod. Personální oddělení se tak musí adaptovat na měnící se podmínky na trhu práce a nabízet potencionálním zaměstnancům širší možnosti motivačního ohodnocení.

Tato práce se zaměřuje na možnosti motivačního ohodnocení ve vybrané firmě. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Jelikož se v současné době možnosti nabízených benefitů neustále rozšiřují, snažím se v teoretické části uvést co možná nejširší rozsah motivačních benefitů. Praktická část bude zaměřena na analýzu motivačního systému hodnocení ve vybrané společnosti. Pomocí dotazníkového šetření budu zjišťovat, jak sami zaměstnanci vnímají nastavení tohoto systému, a zda je podle nich dostačující a férové. Využiji také polostrukturovaný rozhovor s personalistou dané firmy, který mi pomůže odhalit, zdali je firma schopna reagovat na změny na pracovním trhu a jak se personální oddělení snaží systém motivačních hodnot nastavit. Následnou komparaci zjistím, v jaké míře jsou zaměstnanci s nastavením systému benefitů spokojeni a navrhuji možná řešení pro jeho zlepšení.

Cílem práce je analyzovat systém motivace zaměstnanců ve vybraném podniku a posoudit jeho funkčnost na základě rozhovoru s podnikovým personalistou a analýzy dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

Za účelem práce byly stanoveny následující výzkumné předpoklady:

- 1) Více než 75% zaměstnanců společnosti se domnívá, že své mzdové ohodnocení může svým výkonem ovlivnit.
- 2) Čím déle jsou pracovníci ve společnosti zaměstnaní, tím více jsou spokojeni se svým mzdovým ohodnocením.
- 3) Alespoň 75% zaměstnanců je spokojeno s firemními benefity, které jsou nabízeny jako nemzdové ohodnocení.
- 4) Oproti ženám jsou muži častěji spokojeni se svým mzdovým hodnocením.
- 5) S vedením společnosti je spokojeno alespoň 75% zaměstnanců.
- 6) S komunikací na pracovišti je spokojeno alespoň 75% zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Firma a její vedení

Každá firma či společnost má svá specifika, týkající se nejen vlastního zaměření, ale též vztahy na pracovišti, způsobů, jakým manažeři plánují chod firmy a jaké jsou dlouhodobé i krátkodobé strategické cíle firmy. Pro mou práci je nezbytné definovat, jaké mohou být základní typy firem a jakým způsobem lze firmu vést, neboť vedení firmy představuje jeden z klíčových faktorů v motivaci zaměstnanců.

1.1 Struktura firemního prostředí

Firemní prostředí se vykazuje určitou strukturou a hierarchií, která pomáhá vymezovat práva a povinnosti každého zaměstnance firmy, a zároveň umožňuje sledovat, jakým způsobem každý z těchto zaměstnanců přispívá do pracovního procesu.

Z hlediska vlastnických vztahů lze rozlišit:

1) Státní a municipální firmy

Zde je vlastníkem firmy stát nebo obec. Institucionální vlastník může být též vlastníkem většinového podílu akcií.

2) Firmy v individuálním vlastnictví

V takové firmě podnikatel hospodaří sám na vlastní účet, ručí celým svým majetkem za své závazky. Výhodou je pružnost, nevýhodou je omezenost zdrojů na rozvoj (závisí na kapitálu majitele a úvěru).

3) Obchodní společnosti (partnerství)

Jedná se o sdružení kapitálu dvou i více osob. Výhodou je větší dostupnost kapitálu, nevýhodou větší právní složitosti vzniku firmy.

4) Akciová společnost

V této formě společnosti existuje větší možnost získání kapitálu vydáním akcií (akcie neboli cenné papíry přináší majiteli právo spolurozhodovat, právo na dividendu, právo na likvidační zůstatek). Zisk a.s. se tedy dělí na nerozdělený zisk určený na rozvoj firmy a na zisk rozdělený mezi akcionáře v podobě dividend. Problémem u akciových společností bývá střed zájmů akcionářů s managementem (akcionáři chtějí dividendu z investování, atd.)

1.2 Zaměstnanec jako základní prvek firmy

Stavebním kamenem každé firmy jsou její zaměstnanci. Velký rozdíl je mezi znalostním a manuálním pracovníkem. „Znalostní pracovník je člověk, jehož práce je z větší části založena na práci se znalostmi. Tento pracovník má specifickou znalost nebo soubor znalostí, které jsou pro organizaci důležité a které si nemůže organizace opatřit jinak než pomocí tohoto nebo jiného znalostního pracovníka. Může to být pracovník, kterého si ostatní cení jako specialisty, ale může být také zcela nenápadný a v organizaci nemusí být patrné, že právě tento člověk je znalostním pracovníkem.“ (Mládková, 2005)

1.3 Způsoby vedení firmy

Styl řízení/styl vedení je pojem, který vyjadřuje charakteristický způsob provádění řídicí práce manažerů ve vztahu k řízeným pracovníkům. Zřejmě nejfrekventovanější klasifikaci stylů řízení vypracoval Rensis Likert (Model 4S):

- Exploativně autoritativní styl – komunikace shora dolů, žádná zpětná vazba, využívání strachu z trestu, důraz na metodu „biče“, rozhoduje manažer,
- Benevolentní autoritativní styl – komunikace shora dolů, malá zpětná vazba, využívání odměn, převaha metody „cukru“, rozhoduje manažer,
- Konzultativní styl – obousměrná komunikace, intenzivní zpětná vazba, rozhodnutí dělá manažer po konzultaci,
- Participativní styl – volná obousměrná komunikace, otevřenost ve zpětné vazbě, rozhodnutí jsou dělána skupinově. (Management Study Guide, 2017)

2 Motivace ve firemním prostředí

Rozdílný přístup zaměstnance a zaměstnavatele – zaměstnavatel potřebuje co největší zisky pro financování dalšího rozvoje firmy či pro vlastní zisk, zaměstnanec pak spíše potřebuje finanční zajištění pro existenční zabezpečení sebe a svých blízkých. Od toho se tedy odvíjí jejich motivace.

2.1 Pojem motiv a motivace

Evangelu a kol. uvádí následující definici motivace. Motivace se zaměřuje na budoucnost, na probuzení snahy něco dělat požadovaným způsobem, na podnícení zájmu, na zvýšení aktivity. (Evangelu a kol., 2013) Brooks dodává, že motivace zahrnuje individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření tohoto úsilí. (Brooks, 2003) Rozdílné od motivace je hodnocení, které se vztahuje k minulosti, a shrnuje výsledky určitých činů, chování a zvolených řešení.

Pojem motivace, pocházející z latinského slova *movere* – hýbat, pohybovat, tedy vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. (Bedrnová, Nový, 2002)

Každá motivace se skládá z motivů, které mohou být vyjádřeny jako určitá jednotka vnitřní psychické síly, nazvaná též popud či pohnutka. Lze je chápat jako psychologickou příčinu či důvod určitého chování člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. (Bedrnová, Nový, 2002) S pojmem motivu úzce souvisí pojem cíle, který dává motivu konkrétní tvar a směr. Některé motivy, nazývané instrumentální, však nemusí mít v pozadí konkrétní cíl, jsou utvářeny v procesu určité činnosti. Mnoho pracovníků se soustředí na cíle stanovené zaměstnavatelem, avšak v pozadí jejich činnosti může být též motiv instrumentální, například osobní zájem o danou pracovní činnost. Lze říci, že motivy orientované podobným směrem se sčítají, a tím zvyšují naději na úspěch činnosti, naopak motivy protikladné se vzájemně spíše oslabují a danou činnost mohou velmi znesnadňovat.

Od pojmu motivace je třeba odlišit pojem stimulace, respektive stimul. Stimulací lze rozumět vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Stimulem je přitom jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. (Bedrnová, Nový, 2002)

Existují dva typy motivace:

- Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem,
- Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny či tresty. (Armstrong, 2007)

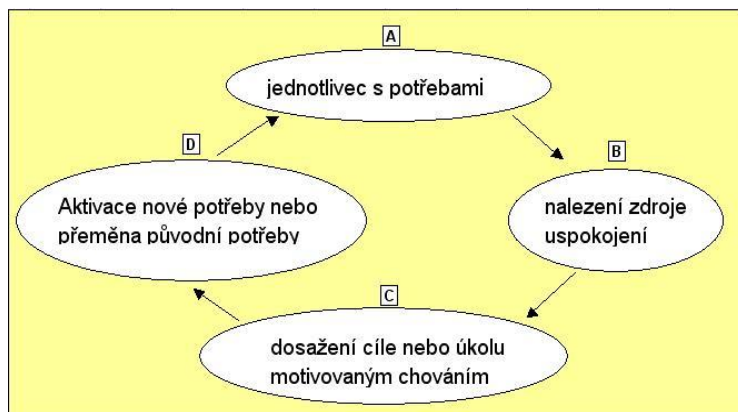
2.2 Působení motivace

Motivace působí současně ve třech rovinách. První je rovina či dimenze směru, kdy se daný pracovník určitým směrem zaměřuje a od jiného směru se odvrací. Druhá je dimenze intenzity, kdy záleží na síle motivace daného pracovníka, projevující se vynaložením více či méně energie v práci. Třetí dimenze se projevuje jako stálost či vytrvalost, což znamená míru schopnosti jedince překonávat nejrůznější překážky. (Bedrnová, Nový, 2002)

Aspekty ovlivňující motivační a hodnotící proces ve firmě:

- Firemní kultura,
- Firemní strategie,
- Firemní hodnoty,
- Převažující manažerský styl,
- Hodnoty managementu,
- Hodnotící systém,
- Motivační systém. (Evangelu a kol., 2013)

Kasper a Mayrhofer popisují základní model vztahu motivace a pracovního výkonu pomocí pěti proměnných. Pobídky a odměny formují postoje a jsou jimi ovlivňovány. Postoje jsou emocionální souhrny poznávacích aktivit týkající se určitého objektu, například práce. Vznikají ze sumy kladných nebo záporných hodnocení tohoto objektu danou osobou. Postoje následně působí na osobní cíle, které mají vliv na úsilí vyvinuté při práci. Cílevědomé úsilí nakonec vede k určitému výkonu, který je v posilujícím vztahu k pobídkám a odměnám. (Kasper, Mayrhofer, 2005) Pobídky a odměny mají vztah i k celkovému pracovnímu prostředí, které je může buď zvýrazňovat, nebo utlumovat.



Obrázek č. 1. Konceptuální model motivace

(Zdroj: HALEPOTA, H. A. *Motivational Theories and Their Application in Construction*)

V rámci procesu motivace, který tento model (Obrázek č. 1) znázorňuje, je možné vymezit následující průběh. Bod „A“ znázorňuje jednotlivce, který disponuje určitými potřebami a jehož cílem je dosáhnout jejich splnění. Pod bodem „B“ tento jednotlivec hledá zdroje a možnosti, kterými by mohl své potřeby uspokojit. V bodě „C“ následně dochází k uspokojení dané potřeby v důsledku působení motivovaného chování, kdy se jedinec dopracoval ke splnění svého cíle a svých úkolů. Poslední fázi motivačního procesu, který je znázorněn jako cyklus, představuje bod „D“. Jakmile totiž jedinec dosáhne uspokojení svých potřeb, objeví se vzápětí nová potřeba, kterou bude nutné uspokojit. (Halepota, 2005) Tato potřeba představuje nový cíl, což vede k opakování motivačního

procesu. Dokud u daného jednotlivce dochází k neustálému opakování procesu, můžeme hovořit o tom, že zůstává motivovaný. Tato situace zainteresovanosti zaměstnance na výkonu své práce je pro zaměstnavatele vždy žádoucí.

2.3 Teorie motivace

Motivací se zabývá mnoho teorií, které lze rozdělit na dvě skupiny. První tvoří teorie zaměřené na vlastní obsah pojmu motivace: na potřeby. Druhá skupina se soustřeďuje na proces motivování a patří do ní teorie spravedlnosti, pobídek, očekávání a stanovování cílů. (Bedrnová, Nový, 2002)

Odlišnosti mezi motivačními teoriemi spočívají například v jejich členění. Bedrnová, Nový zmiňují šest základních výkladových modelů motivace lidského chování: 1. homeostatický model motivace, 2. hédonistický model motivace, 3. aktivační, pobídkový model motivace, 4. kognitivní, poznávací model motivace, 5. humanistický koncept motivace – teorie potřeb A. Maslowa, 6. některé další přístupy k motivaci lidského chování. (Bedrnová, Nový, 2002)

V rámci každém modelu se autoři zabývají jejich charakteristickými znaky podle přístupu k motivaci a dle samotného motivování.

2.3.1 Teorie zaměřené na obsah

Část teorií motivace lze podle Armstronga (2007) označit jako teorie zaměřené na obsah. Jsou totiž založeny na názoru, že obsahem motivace jsou potřeby, jež vyvolávají stav nerovnováhy, a že různí jedinci mají potřeby různé a různě silné, což má vliv na jejich úsilí potřebu uspokojit.

Teorie zaměřené na obsah jsou většinou starší než jiné typy teorií. Nejznámější z nich je **teorie potřeb Abrahama Maslowa** z roku 1954. Maslow rozdělil lidské potřeby do pěti kategorií:

- potřeby fyziologické – např. potrava, sex, spánek, dýchání,
- potřeba bezpečí – potřeba jistoty, života v neohrožujícím prostředí, beze strachu,
- potřeba sounáležitosti – potřeba někam patřit, být milován, touha po kontaktu,
- potřeba uznání a úcty – zahrnuje v sobě potřebu niternou (snahu o sebedůvěru, nezávislost) a potřebu týkající se vnějších podnětů (potřebu cítit respekt druhých, být jimi oceňován),
- potřeba seberealizace – potřeba naplnit svůj potenciál, hledat uspokojení touhy po poznání, rozvíjet se. (Kasper, Mayrhofer, 2005)

K potřebám jednotlivých pater lze najít analogii i v pracovním prostředí. Základní fyziologické potřeby zde naplňuje např. dostatečné osvětlení, eliminace hluku či zápachu, snesitelná teplota, přestávky stanovené v souladu s denním biorytmem či ergonomicky tvarované pracovní pomůcky (Deiblová, 2005). Potřebu bezpečí představuje jistota pracovního místa či zajištění v nemoci, potřebu sounáležitosti pak spolupráce s kolegy, potřebu uznání společenská prestiž pracovní pozice, oblíbenost u ostatních či výše platu a potřebu seberealizace zase uspokojuje míra odpovědnosti a náročnost úkolu, možnost vzdělávání a pracovní postup. (Deiblová, 2005)

Dvoufaktorovou teorii Fredericka Herzberga sice podle Armstronga (2007) nelze jednoznačně zařadit mezi teorie zaměřené na obsah, osobně v ní však přibuznost s potřebami vnímám a dovolím si ji proto do této kapitoly zařadit. Herzberg ve své teorii operuje především s působením vnějších stimulů. (Mikuláščík, 2007) Podle této teorie motivačně závažné podněty, které působí na pracov-

níka, mají dvojí účinek. Jedny z nich jsou vnitřní, jsou odvozeny ze vztahu pracovníka k vykonávané práci a jejich změny působí na výkonnost pracovníka. Bývají označovány jako **motivátory**. Zpravidla mezi ně patří dosahovaný výkon, uznání ze strany vedení, odpovědnost za práci, zajímavost vykonávané práce, význam vykonávané práce a postup v pracovních funkcích. Druhé z nich jsou vnější, dotýkají se celkových okolností práce a pracovního zařazení. Působí na spokojenost nebo nespokojenost pracovníka. Bývají označovány jako hygienické faktory nebo **satisfaktory**. Patří mezi ně peněžitá odměna za práci, řídicí činnost vedoucího, mezilidské vztahy v pracovní skupině, pracovní podmínky a bezpečnost práce, jistota trvalého zaměstnání, personální a sociální politika hospodářské organizace.

Předěl mezi oběma skupinami faktorů je nesprávně často chápán jako příliš strohý. Rovněž jejich skladba nemá trvalou a všeobecnou platnost. Dále jsou zpravidla málo respektovány vnitřní charakteristiky pracovníků, tedy to, co a jak člověk prožívá. Přínosem této teorie je poznání diferencovaného účinku mnoha různých skutečností na motivaci pracovního jednání.

Herzbergova teorie má význam především v oblasti organizace práce. Pro zvyšování spokojenosti a motivace lze doporučit uplatňování motivátorů – poskytování zpětné vazby, zvyšování odpovědnosti či podporu osobního růstu jedince. (Kasper, Mayrhofer, 2005) Ani hygienické faktory však nelze zanedbávat – absence nespokojenosti sice neznamená, že zaměstnanec je motivovaný, je však minimální podmínkou žádoucí motivace. (Bedrnová, Nový, 2002) Jak upozorňuje Nakonečný (1992), zaměstnanec může být spokojen i za nepřítomnosti hygienických faktorů, neboť „celková spokojenost nebo nespokojenost je výslednicí dynamické souhry dílčích uspokojení a frustrací“.

2.3.2 Teorie zaměřené na proces

Následující tři vybrané teorie motivace jsou obvykle řazeny do skupiny teorií zaměřených na proces. Kladou totiž vedle potřeb důraz na psychologické procesy a síly, které ovlivňují motivaci. Jejich přístup k motivaci se zpravidla považuje za přiměřenější a také jejich přínos pro stimulaci v praxi je výraznější. (Armstronga, 2007) Na rozdíl od první skupiny teorií se totiž snaží vysvětlit jen to lidské jednání, které je dáno rozhodováním, nikoli už chování nevědomé nebo návykové. (Kasper, Mayrhofer, 2005)

V **teorii očekávání** vychází **Victor Vroom** z názoru, že lidé jsou motivováni dosáhnout cíle, pokud mohou očekávat nějaké ocenění a pokud pro ně cíl má určitou hodnotu. Na základě toho veličnost motivace kvantifikoval podle vztahu $M=V \cdot E$, kde M představuje úroveň motivace, V valenci – subjektivní hodnotu výsledku motivovaného jednání a E expektanci – subjektivní očekávání, že motivované jednání povede k očekávanému výsledku. (Bedrnová, Nový, 2002) Z toho plyne, že nemá-li jedinec žádná očekávání nebo pro něj nemá výsledek jednání žádnou hodnotu, nebude motivován. (Koontz, 1993) Vztah valence a expektance však může být složitější, např. velmi vysoká expektance, tedy jistota výsledku, obvykle atraktivitu cíle snižuje. (Blažek, 2011)

Pro pracovní sféru z této teorie vyplývá závěr, že zaměstnanec bude motivovanější, bude-li vnímat přímý vztah mezi výsledkem své práce a odměnou a bude-li věřit, že výsledku dosáhne. (Arnold, 2007, s. 313) Zaměstnavatel by tak měl dbát na to, aby zaměstnanec věděl, za co a jak bude odměněn.

Na očekávání jedince, že bude za svou práci odměněn spravedlivě, je postavena **teorie spravedlnosti Johna Adamse**. Podle této teorie si zaměstnanec vytváří názor na to, zda dostává ve srovnání s kolegy adekvátní odměnu. (Koontz, 1993) Názor je tak založen na srovnání vstupů a výsledků svých a konkrétní osoby, přičemž za vstup lze považovat např. zkušenosti, schopnosti, úsilí, odpovědnost a za výsledek odměnu hmotnou i nehmotnou, tedy jak finance, tak třeba uznání nadřízených. (Bedrnová, Nový, 2002)

V pracovní sféře může teorie posloužit jako vodítko pro zlepšení výkonu. Uvést vstupy a výsledky do rovnováhy může zaměstnavatel třeba tím, že se změní obsahu práce či odměna. (Deiblová, 2005) Hodnoticí měřítko pracovníků jsou ovšem subjektivní, a je proto namístě zjistit, jak jednotliví pracovníci vnímají výsledky, a těchto zjištění využít pro odstranění nerovností.

Teorie zesílení Frederika Skinnera vychází z toho, že člověk svým chováním navazuje na své zkušenosti – byl-li za určité chování odměněn, bude je opakovat, byl-li za nějaké chování kárán, příště se mu vyhne. Toho může zaměstnavatel využít, a směřovat tak zaměstnance k opakování chování, které je v souladu s cíli podniku. (Blažek, 2011) Teorie tak staví na obecném principu motivace – tendenci získávat příjemné a vyhýbat se nepříjemnému.

Skinner radí preferovat pozitivní motivaci (odměňování žádoucího chování), příp. negativní motivaci (varování před nežádoucím chováním) před trestáním nežádoucího chování (Blažek, 2011), tedy odstraňovat překážky, podávat zpětnou vazbu a chválit pracovníka za to, co dělá dobře, i tehdy, pokud jsou jeho výsledky podprůměrné. (Koontz, 1993) Takový přístup by ovšem podle mého názoru mohl vést k ustrnutí pracovníka na stávající podprůměrné úrovni. Nicméně důraz na podávání zpětné vazby zaměstnancům lze jistě hodnotit kladně, neboť zpětná vazba nemá jenom informační funkci, ale při optimálním načasování, frekvenci a množství působí na zaměstnance motiválně. (Blažek, 2011)

2.4 Zdroje motivace

Každé lidské chování je něčím motivované, a pro vedoucí pracovníky i pro zaměstnance samotné je nezbytné pochopit, z čeho jejich motivace pramení a jakým způsobem ji lze ovlivnit. Každý člověk může mít různé zdroje motivace, z obecného hlediska lze však uvést pět základních zdrojů: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Potřeby

Potřeba může být chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného. (Bedrnová, Nový, 2002) V rovině prožívání se projevuje jako pracovníkem nelibě pociťovaný stav napětí, který se pracovník snaží určitým způsobem odstranit. Motivace se zde tedy skrývá právě ve snaze o odstranění nelibého stavu.

Potřeby mohou být rozděleny na primární a sekundární. Mezi primární potřeby patří ty, které se spojují s funkcemi lidského těla. Sekundární potřeby pak mohou být popsány jako sociální, společenské či psychogenní. Jsou spojeny s primární potřeby následujícím způsobem: Určitý předmět, jev či situace se v procesu naplňování primární potřeby jeví pouze jako prostředek, avšak v asociaci s uspokojením plynoucím z dosažení cílového stavu se mohou tyto jevy či předměty vyčlenit jako samostatný cíl, jako zcela nový předmět potřeby, jako fenomén, který získává samostat-

nou motivační hodnotu. (Bedrnová, Nový, 2002) Sekundární potřeby mohou být tedy definovány jako potřeby individuálně naučené.

Návyky

Návyky mohou být definované jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Lze jej nazvat též naučený vzorec chování. (Bedrnová, Nový, 2002) Návyk je získáván v procesu učení, který se odehrává ve dvou stádiích:

- První (stadium učení) lze označit jako počáteční seznámení nebo počáteční orientaci. Nejprve se člověk seznamuje s novými jevy nebo s novou činností: s podmínkami, v kterých probíhá, s požadavky, které se na ni kladou, s pořadím jednotlivých úkonů, se způsobem konání činnosti. Počátečnímu seznámení slouží sledování názorného předvedení a slovního výkladu, studium literatury, manipulace s nástroji, kterých se má v příslušné činnosti užívat aj.
- Druhé stadium učení je opakované konání činnosti, které často bývá — zejména ve školách různých typů — záměrně uspořádáno a řízeno, takže má podobu cvičení, tj. opakování, při kterém se uplatňuje snaha naučit se určité činnosti, znalost správného způsobu konání této činnosti, popřípadě hledání takového způsobu, a kontrola dosažených výsledků. (Čáp, 1966)

Pracovní návyky se získávají zejména v pracovním procesu. Každý zaměstnanec se nejprve musí naučit, jak ve své pracovní pozici obstát a plnit každodenní úkoly, musí sám pro sebe zpracovat nároky, které jsou na něj kladeny, a najít si způsob, jakým se vyrovnávat se stresem a s případnou zvýšenou pracovní zátěží. Toto vše se promítá do způsobu, jakým je práce vykonávána. Pokud se činnost opakuje v pravidelných intervalech, vzniká rutina, stereotyp či návyk.

Zájmy

Zájem může být charakterizován jako trvalé úsilí člověka zabývat se předměty nebo činnostmi, které jsou pro něj poutavé, ať už z hlediska poznávacího nebo citového. (Štefanovič, Greisinger, 1985; Kelnarová, Matějková, 2010) K významným aspektům projevu zájmů u každého člověka patří především skutečnost jejich existence vůbec, dále šíře zájmů, jejich hloubka a stálost zájmové orientace. (Bedrnová, Nový, 2002) Zájem se vyznačuje zejména aktivním úsilím poznávat, ovládat a častěji se setkávat s předměty, činnostmi zájmu a dále kladným citovým zabarvením při činnostech souvisejících s předměty zájmu. (Kelnarová, Matějková, 2010)

Hodnoty

Hodnoty jsou motivačním faktorem vycházejícím z individuálního hodnocení subjektivních potřeb a zájmů s ohledem na společenské souvislosti, zvyky, zákony, morálku a kulturu. Při oceňování toho, co je pro nás hodnotné, kvůli čemu nám stojí za to volit nějaký způsob chování, nás tedy ovlivňují vnitřní i vnější pohnutky. (Kelnarová, Matějková, 2010) Každý člověk si sestavuje svůj vlastní žebříček vnějších i vnitřních hodnot, a jejich ohrožení většinou prožívá nelibě. Záleží však na osobnosti každého člověka, nakolik flexibilní jeho hodnoty jsou. V obecné rovině jsou na přední místa kladeny hodnoty zdraví, rodiny, lásky, dobrého zaměstnání, peněz apod. Na hodnotách sdílených celým společenstvím je pak postaven morální základ lidství.

K nejznámějším klasifikacím hodnot patří typologie hodnotových orientací. Podle převažujícího zaměření lze rozlišit šest osobnostních typů:

- typ teoretický – je zaměřen na hledání pravdy, uvažování, kritiku, je racionální až intelektualistický, nejvyšší hodnotou je poznání,

- typ ekonomický – měří všechno užitečností, praktičností, je zaměřen na prospěch, prosperitu, na hromadění majetku, nejvyšší hodnotou je užitek,
- typ estetický – nejvyšší hodnoty spatřuje ve formě a harmonii, patrné jsou jeho tendence k individualismu a soběstačnosti, nejvyšší hodnotou je krása,
- typ sociální – charakterizuje člověka nesobeckého, altruistu, pro něhož je láska tou nejsprávnější, nejhodnotnější formou vztahů, nejvyšší hodnotou vůbec,
- typ politický – naopak za nejvyšší hodnotu považuje moc, v německém originále je to tzv. Machtmensch, který má tendenci neustále vyhledávat soutěž, vliv a příležitost ovládat druhé,
- typ náboženský – má tendenci vidět nejvyšší hodnotu v jednotě, je zaměřen k absolutním, božským hodnotám, hledá mystickou náboženskou zkušenost.“ (Bedrnová, Nový, 2002)

Ideály

Ideálem je rozuměna určitá ideová či názorná představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. (Bedrnová, Nový, 2002)

Ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností. Mohou představovat určitý typ profilu nebo mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat osobního či pracovního života. Vznikají většinou na základě působení sociálních vlivů během vývoje a utváření osobnosti člověka. Patří sem rodina a autorita. Využívají se zde procesy učení, nápodoby a identifikace. (Bedrnová, Nový, 2002)

2.5 Druhy motivace pracovníků

Pracovní motivace každého zaměstnance musí být nějak stimulována a udržována. K tomu nepochybně přispívá pochopení cílů a strategií firmy, v níž pracuje, a výhodou je, pokud se s ní dokáže zaměstnanec ztotožnit. Vedoucí pracovníci by měli umět využít potenciál svých zaměstnanců, k čemuž jim, dle Kvasničkové a Berky, mohou dopomoci následující motivační systémy. (Kvasničková, Berka, 2010)

Volba metod vychází z kvalifikační úrovně pracovníků jak řídicích tak výkonných, z rozdílnosti vztahů mezi pracovníky, rozdílnosti podmínek. Motivace studuje 3 stránky lidského chování:

1. kolik pracovník vykoná (kvantita),
2. co dělá nebo chce dělat (kvalita),
3. jak se při práci projevuje (vnější forma chování).

Hodnocení pracovníků

Pracovní hodnocení by se nemělo týkat je toho, jak podřízený obstoj v jedné konkrétní činnosti, ale měl by dát obrázek o jeho komplexních schopnostech. Kromě výsledku práce dlouhodobě jsou dlouhodobě posuzovány následující faktory:

- přístup k zadaným úkolům,
- ochota přijímat nové postupy,
- schopnost pracovat v týmu,
- chování ke spolupracovníkům.

Existují dva způsoby, jak tato kritéria hodnocení vyjádřit:

- neformálně – tj. spíše nahodile zpravidla formou rozhovoru vedoucího s podřízeným se zmínkou o kvalitě práce, případně o možnostech zlepšení,

- systematické hodnocení (zpravidla písemně). Toto hodnocení je zaměřeno zejména na vedoucí pracovníky, posuzovaný pracovník nemá možnost do posudku zasáhnout, je však s ním seznámen a následně se k němu může vyjádřit, a posudek je součástí osobního spisu.

Některá kritéria pro hodnocení mohou zahrnovat například: výsledek práce, kvalitu, kvantitu, dodržování předpisů a instrukcí, sledování nákladů, schopnost jednat s kolegy, zákazníky, časové plnění úkolů, ochota přijímání úkolů, samostatnost při plnění úkolů, hledání úspor a inovací, přijímání případných neúspěchů, hledání rezerv, apod.

Odměňování, ocenění

Systém odměňování lze rozdělit na dvě složky: odměňování, které může stanovit a ovlivňovat přímý nadřízený, ačkoliv je vždy limitován možnostmi firmy, či odměňování, které stanovuje firma, ať již je to výše platu či různé nefinanční ohodnocení. Většina firem sdělí svůj systém odměn již při pracovním pohovoru či v přímé nabídce práce, kterou obdrží úspěšný uchazeč o zaměstnání.

K hlavním formám odměňování zaměstnanců ve větších organizacích patří zpravidla základní či pevná (tarifní) mzda opírající se o hodnocení prací, resp. pracovních míst. Základem její konstrukce je posouzení relativní náročnosti a významu pracovních míst, především požadavků na kvalifikaci, odpovědnost, namáhavost a další charakteristiky jednotlivých pracovních pozic.

Odměňování zaměstnanců založené zcela či převážně na hodnocení nároků a významu jednotlivých pracovních míst, tj. na relativním hodnocení prací, představuje v řadě podniků převažující způsob odměňování většiny osob. Jeho hlavním cílem je sloužit jako podklad pro vnitřně spravedlivou a relativně stabilní mzdovou strukturu, usnadňující řízení a plánování mzdových prostředků podniku. Jeho základním principem je stanovení rozdílů v náročnosti a významu pracovních činností, které zaměstnanci v organizaci vykonávají, a použití těchto rozdílů k odstupňování základních mezd. (Urban, 2011)

Urban dále uvádí, že odměňování opírající se o relativní hodnocení prací nachází své tradiční uplatnění především ve větších či středních průmyslových firmách či podnicích sféry služeb se standardizovanou (hromadnou) výrobou a zpravidla i silným vlivem odborů. Z povahy věci totiž toto odměňování nejlépe funguje v situacích, kdy v podniku:

- převládá stálá technologie, a tedy i stálá náplň jednotlivých pracovních míst,
- pracovní místa jsou značně standardizována, tj. jejich vykonávání se opírá o předem jasně stanovené postupy či operace,
- zaměstnanci za sebe nemusejí často „zaskakovat“,
- pracovní místa vyžadují odlišnou, současně však pevně danou úroveň kvalifikace i zaškolení,
- fluktuace je relativně nízká a nepředstavuje vážný nákladový problém,
- zaměstnanci mohou v průběhu času v organizaci hierarchicky postupovat. (Urban, 2011)

Často využívanou mzdovou formou je časová mzda a plat, obvykle doplněná o některou z výkonových forem. Primárním úkolem jakéhokoli systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech a na jejich pracovním výkonu. Pro odměňování dělnické práce je vhodná úkolová mzda, kdy je pracovník placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda jedince je tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a odměny sazby za jednotky práce. Je však nezbytné

zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné a aby výkon mohl ovlivnit sám pracovník. (Foot, M., Hook, C., 2002)

Další formou peněžní odměny je podílová (provizní) mzda, spočívající zcela nebo zčásti na kvantitě prodaného zboží. Výhodou je přímý vztah odměny k výkonu, nevýhodou pak skutečnost, že mzdu mohou ovlivnit faktory, které nemá pracovník pod kontrolou. Dále mohou být uplatňovány mzdy za očekávané výsledky práce, kdy zaměstnanec dostane zapláceno za dohodnutý soubor prací či za dohodnutý výkon odvedený v určité kvalitě během dohodnutého časového rozmezí, či mzda (plat) za znalosti a dovednosti odvíjející se od míry kvalifikovanosti a efektivity, s níž je pracovník schopen vykonávat úkoly řady různých pracovních míst. (Foot, M., Hook, C., 2002)

2.5.1 Uznání, úspěch

Uznání pracovního výkonu je další potřebnou částí dobré pracovní motivace. Nejjednodušší formou uznání je pochvala, aby však byla nejúčinnější, musí být veřejná, tedy pronesená před ostatními zaměstnanci, vyslovená včas, pokud možno ihned po dosažení pracovního úspěchu zaměstnance, musí být adresná a konkrétní – někdy určena specifickému pracovníkovi, jindy může být určena celé pracovní skupině, a též musí být správně formulována – manažer by měl vědět, jak správně pochválit. (Kvasničková, Berka, 2010) Pochvala též musí být zasloužená.

2.5.2 Komunikace

Správná forma komunikace je důležitá v každé firmě. Je nezbytné, aby si zaměstnanci vzájemně rozuměli, aby nadřízení dokázali jasně předat požadavky a záměry firmy, a aby podřízení uměli formulovat své požadavky a případné nedostatky firemního plánování.

Slovní komunikace by měla být založena na následujících pravidlech:

- Stručnost a výstižnost – příjemcům zprávy musí sdělení utkvět v paměti,
- Názornost – používání metafor, přirovnání a příkladů,
- Důležitost zpětné vazby – ujištění se, že okolí zprávu pochopilo správně,
- Naslouchání tomu, co povídá druhá strana,
- Použití empatie,
- Neodbíhání od tématu,
- Sdělení s co nejmenším emočním podtextem, založené na předávání faktů – emoce by měly být použity pouze za konkrétním účelem.

2.5.3 Hodnocení

Motivační hodnocení spočívá v tom, že „zaměstnanec může konzultovat svou vlastní práci a postoj k práci s hodnocením manažera a na tomto základě mohou pozměnit své jednání. Konkrétní hodnocení zaměstnance poněcuje k pracovnímu úsilí, neboť vytváří pocit společenské závažnosti vykonávané práce.“ (Kvasničková, Berka, 2010)

Proces hodnocení pracovníků má zhruba devět fází, které lze dále rozčlenit do tří časových období:

Přípravné období:

- Nejprve je nezbytné rozpoznat a stanovit předmět hodnocení, jeho cíle, zásady, pravidla a postup včetně časového harmonogramu a organizačního zabezpečení. Dále musí být vytvořeny

formuláře, které se budou k hodnocení používat. Toto je jedna z nejdůležitějších etap, na které závisí celý další průběh hodnocení. Především je důležité stanovení cílů hodnocení a jim odpovídajícího formuláře hodnocení.

- Druhou etapou je analýza pracovních míst, v případě, že ještě nebyla v podniku provedena, popřípadě revize existujícího popisu pracovních míst. Z této analýzy vyplynou kategorie pracovníků a pracovních míst, na něž se bude hodnocení zaměřovat a typy výkonů, které jsou vykonávány na těchto pracovních místech.
- Ve třetí etapě se formulují kritéria výkonu a jeho hodnocení. Dochází k výběru těchto kritérií, stanovení norem pracovního výkonu, výběru metod hodnocení a určení časového období, za které bude pracovní výkon hodnocen.
- Poslední etapa přípravného období zahrnuje informování zaměstnanců podniku o připravovaném hodnocení. Zaměstnanci jsou seznámeni se smyslem a účelem hodnocení, s jednotlivými kritérii a normami výkonu, podle kterých bude jejich pracovní výkon měřen, jaký výkon se od nich očekává, jak často bude měřen atd. Tuto fázi nesmí podnik v žádném případě podcenit. Pokud se zaměstnanci neseznámí a neztotožní s podnikovým systémem hodnocení, nebudou ho uznávat a tento se stane neefektivním.

Období získávání informací a podkladů:

- Do této etapy patří především zjišťování a sběr informací týkajících se pracovního výkonu zaměstnanců. Jako nástroje se používá většinou fyzické pozorování nebo zkoumání výsledků jejich práce. Kompetentní osobou, která uvedené činnosti provádí, bývá obvykle přímý nadřízený pracovníka.
- Tato fáze zahrnuje pořízení dokumentace o pracovním výkonu pracovníka zjištěném v předchozí etapě. Pořízení dokumentace je velmi důležité, dává nadřízenému možnost se ke zjištěným informacím kdykoliv vrátit. Požadavkem na dokumentaci je, aby byla vedena a ukládána pokud možno co nejjednodušeji.

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu:

- Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování a schopností pracovníka. Porovnávání pracovního výkonu s danými normami, pracovního chování se standardními požadavky na chování a schopností s požadavky pracovního místa. Musí se provádět podle standardního postupu, výstupy musí mít vždy písemnou formu.
- Hodnotící rozhovor s hodnoceným pracovníkem. Konzultují se výsledky hodnocení, rozhodnutí vedoucího pracovníka z hodnocení vyplývající, možné cesty k řešení problémů atd. Tato fáze je nejdůležitější pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka. Vedoucí mu poskytuje zpětnou vazbu o jeho výkonu, snaží se ho motivovat do další práce.
- Poslední fází je další pozorování pracovního výkonu pracovníka, sledování plnění cílů stanovených při hodnotícím pohovoru, porovnávání výkonu s minulým obdobím, pomoc při řešení problémů apod. (Koubek, 1997)

2.5.4 Rozvoj zaměstnanců

Kompletní rozvoj zaměstnanců se dělí do dvou skupin: vnitřní a vnější. Vnitřní zahrnuje metody rozvoje zaměstnanců na konkrétním místě (pracovišti), při vykonávání běžných pracovních úkolů, kdy se rozvíjí schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Vnější spočívají v takovém rozvoji, kdy je

zaměstnanec vyslán mimo své běžné pracoviště za účelem prohloubit svou stávající kvalifikaci. (Kvasničková, Berka, 2010)

Koubek v rámci rozvoje a vzdělávání zaměstnanců klade důraz na formování pracovních schopností v širším slova smyslu, včetně formování sociálních znalostí potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů zaměstnanců mezi sebou. (Koubek, 1997)

Firemní vzdělávání zahrnuje:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu;
- přípravu pracovníků k pracovní činnosti;
- prohlubování kvalifikace (doškolení) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě
- rekvalifikaci (přeškolení) – formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání;
- profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci;
- zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje). (Bartoňková, 2010)

Aby bylo vzdělávání co nejvíce efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá podnik ke zkvalitnění a zvýšení efektivity procesů uvnitř podniku a jeho rozvoji jako celku. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Podnikové vzdělávání a celkový rozvoj pracovníků slouží dvojím způsobem: jedná se o účinný motivační nástroj, pomocí kterého lze dosáhnout například kariérního postupu, a zároveň je prostředkem k dosažení změn v myšlení a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti. Nové znalosti, dovednosti a pracovní návyky pak slouží jako prostředek a podmínka úspěchu.

2.5.5 Firemní benefity

Důležitou součástí pracovní nabídky téměř každé firmy je dnes již možnost čerpání firemních benefitů, což jsou nadstandardní odměny, které může zaměstnanec čerpat v určitém časovém období. Větší firmy nabízejí zpravidla možnost volit si z mnoha benefitů pouze určitý počet, například tři. Zaměstnanec si je však může nastavit na krátké časové období, například na tři měsíce, a poté druh benefitů obměnit.

Současná daňová legislativa umožňuje firmám poskytnout výše zmíněné volnočasové benefity za následujících podmínek: na straně zaměstnavatele se jedná o daňově neuznatelný náklad, tedy zaměstnavatel z takto vynaložených prostředků odvede 19 % daň z příjmu, ale na rozdíl od peněžní odměny (mzdy) z nich zaměstnavatel neodvádí zákonné sociální a zdravotní pojištění. (Stanický, 2017)

Na straně zaměstnance pak při obdržení těchto nepeněžních benefitů nedochází ani ke zdanění, ani k odvodům pojistného. Lze si tedy snadno spočítat, že za stejné prostředky vynaložené zaměstnavatelem dostane zaměstnanec v případě nepeněžních benefitů o 32 % vyšší reálnou hodnotu, než v případě mzdy. A naopak, aby zaměstnanec dostal stejnou reálnou hodnotu, představují nepeněžní benefity pro firmu oproti mzdě o 24 % nižší výdaj. (Stanický, 2017)

V obecné rovině lze benefity rozdělit na stabilizační a motivační. Stabilizační benefity slouží spíše k udržení stávajících zaměstnanců, zatímco motivační benefity představují základní stavební kámen atraktivity celé společnosti. (Tejnorová, 2013)

Stabilizační benefity

Ke stabilizaci zaměstnanců dnes slouží víceméně standardní řada benefitů, které poskytují všichni zaměstnavatelé, často právě z důvodu, že jejich nabídka tvoří standardní portfolio i u konkurenčních společností. Kvůli těmto benefitům však žádný zaměstnanec svoji stávající práci neopustí. Pokud chce být firma konkurenceschopná a nabízet benefity, pro které pracovníci v dosavadním zaměstnání zůstanou, vyžaduje tvorba stabilizačních balíčků poměrně sofistikovanou marketingovou práci – tj. pravidelné průzkumy trhu, průzkumy zaměstnaneckých potřeb, perfektní komunikační strategii a interní reklamu na nabízené benefity.

Motivační benefity

Motivační část benefitů by měla zaměstnance motivovat k větším a lepším výkonům či k dalšímu rozvoji. Pro určité kategorie pozic se často jedná o opční plány nebo nadstandardní lékařskou péči. Pro jiné zaměstnance to může být podpora dalšího vzdělávání, které zvyšuje kvalifikaci zaměstnance a dává mu příležitost pro kariérový růst. Jedná se o dlouhodobé aktivity, obvykle i finančně náročné. Nabídka těchto benefitů je již pro zaměstnavatele lépe uchopitelná, protože často míří na konkrétní úzkou cílovou skupinu zaměstnanců. (Tejnorová, 2013)

Mezi nejoblíbenější daňově výhodné benefity patří zejména následující:

- zdraví – např. lékárny, optika, masáže, aktivní odpočinek, zdravotní péče, očkování,
- rekreace – s ročním limitem 20 000 Kč na zaměstnance, např. služby cestovních kanceláří a cestovních agentur, slevové portály (prodloužené pobyty), hotely a penziony v ČR, lázně, sport – např. aktivity ve fitness centrech, squash, bowling, pronájem kurtu, bazény, lyžařská střediska,
- kultura – např. kina, divadla, lístky na koncerty, sportovní utkání, tiketové portály,
- vzdělávání – např. jazykové kurzy, odborné kurzy, autoškola, kurz rétoriky. (Stanický, 2017)

3 Role manažera v motivačním procesu

Úloha manažerů spočívá zejména v řízení týmu svých podřízených zaměstnanců. Řízení může být definováno jako celkový proces získávání výsledků prostřednictvím ostatních lidí. Manažeři jsou motivováni k výkonům tím, že jsou povětšinou hodnoceni na základě výsledků svých týmů. K tomuto hodnocení se připočítává i hodnocení vlastní práce manažerů.

Manažer by měl znát širokou škálu technik, určených pro podporu práce manažera. Znalost a uplatňování těchto řídicích technik se nazývá umění tzv. tvrdých manažerských dovedností. Vedle těchto tvrdých dovedností však manažer potřebuje ovládat také dovednosti spojené s vedením lidí, tedy tzv. soft skills (měkké dovednosti). Základním předpokladem pro získání manažerských dovedností je sociální zralost manažera a ovládání své osobnosti. (Lojda, 2011)

3.1 Manažerské úlohy

Klíčové úlohy manažera jsou zejména následující:

Plánování. Plánování lze chápat jako systematické a výhledové stanovení cílů, prostředků a opatření, ale zejména cest k dosažení daného cíle v určitém časovém horizontu. Základem plánování je rozhodovací proces, jehož hlavní části jsou:

1. cíle – tj. konečný stav, ke kterému směřují aktivity, např. snahou firmy může být získání co největšího podílu na trhu.
2. strategie – udávají dlouhodobý směr chování podniku za účelem splnění daných cílů. Na základě strategického plánu jsou rozpracovány dílčí plány podle organizačních jednotek i v kratším časovém horizontu, které jsou vzájemně koordinovány vrcholovým managementem.
3. plány – nástroje pomocí kterých se zabezpečuje dosažení cílů a strategií firmy i jejich subsystému.
4. kontrola – zpětná vazba, vyhodnocování plnění daných plánů.

Plánování může zahrnovat vytvoření celého business plánu týmu nebo pouze plán jednoho projektu. Vždy by však manažer měl plánovat s předstihem, dbát, aby byl celý plán srozumitelný členům jeho týmu a ověřovat, zdali je tento tým schopen schválený plán vyplnit v dohodnutém časovém rozmezí. Dobrý plán by měl plnit též komunikační úlohu – vysvětluje lidem v provozu, jak se budou určité věci dělat a proč. Zaměstnanci tak mají možnost vidět, co bude následovat, což podporuje i motivační složku dané činnosti.

Nábor a výběr zaměstnanců. Musí probíhat, komplexně, systematicky a co možná nejobjektivněji. Sestavení výkonného týmu představuje jeden z klíčových prvků pro správné fungování celé firmy i pro motivaci zaměstnanců pro tuto firmu pracovat. Důležitý je již samotný vstupní pohovor. Efektivní pohovor a proces výběru má vliv na úspěšné kandidáty z pohledu jejich prvních pracovních dojmů ve společnosti, což má následně pozitivní vliv na vytváření jejich počátečních motivačních pocitů.

Organizace. Tento pojem se může vztahovat na několik oblastí pracovního procesu: odvedenou práci, standardy zavedené na pracovišti, systematickou organizaci úkolů apod. Správná manažerská organizace by měla zohlednit i zpětnou vazbu od zaměstnanců, kteří tím získají pocit, že mají možnost chodu firmy do určité míry sami ovlivnit, což opět zvyšuje motivaci zaměstnanců. Účinky vyvolané organizováním:

- uspořádanější – chaos je nahrazen pořádkem, živelnost cílevědomostí, organizovaní lidé vědí, co mají dělat, kde to mají dělat, kdy to mají dělat apod.
- synergický – znamená to, že celek je víc než pouhý součet
- funkční uspořádání a řízení velkého počtu lidí z jediného centra
- samočinnost – zavedená formální organizace funguje relativně samostatně
- socializační účinek – na základě osobních vztahů se vytváří i organizace neformální
- potlačením svobody a volnosti se lidé musí podříditi cílům podniku

Školení a rozvoj. Toto je jedna z hlavních zodpovědností managementu, potřebná ke zdokonalení a nabytí nových znalostí za účelem udržet plnou schopnost vykonávat práci. Manažer jako osobnost má být tím, od koho se mohou zaměstnanci něčemu naučit. Sám by však měl též navštěvovat školení, rozvíjející jeho manažerské dovednosti, což může jeho samotného i členy jeho týmu motivovat ke zlepšení pracovního výkonu.

Kontrola. Důležitou součástí manažerských kompetencí je též kontrola odvedené práce. S tím úzce souvisí schopnost motivace.

Důležitou složkou manažerské práce je též odměňování. Cejthamr uvádí, že podstatou manažerské motivace je takové působení na zaměstnance, které následně podnítl dosažení požadovaných výsledků. (Cejthamr, 2010) Dobrý manažer musí správně určit způsob motivace daného pracovníka dle způsobů jeho myšlení, chování a citění. Většinou se u konkrétního pracovníka jedná o kombinaci rozličných faktorů, z nichž nejčastější jsou neuspokojené potřeby a možné odměny za práci. Motivace se může lišit i dle situace, proto správná volba vyžaduje diagnostický přístup, kontinuální sledování potřeb a vyhodnocování odměn, které budou nejúčinnější. (Cejthamr, 2010)

3.2 Vlastnosti dobrého manažera

Mezi vlastnosti dobrého manažera lze zařadit mnoho vlastností. Nepochybně sem patří zejména inteligence, schopnost zhodnotit situaci, schopnost přizpůsobit se, iniciativu, podnikavost, originalitu, energičnost, houževnatost, rozhodnost, sebedůvěru, sebeovládání, schopnost spolupracovat, schopnost podřídit se, odvážnost, ctižádostivost, spravedlnost, výřečnost či odpovědnost.

V rámci spolupráce se zaměstnanci se oceňují zejména následující vlastnosti:

- Schopnost kompromisního jednání,
- Loajálnost, schopnost rozumět lidem,
- Schopnost hodnotit lidi,
- Přátelskou povahu, srdečnost, takt, osobní důstojnost,
- Smysl pro humor.

Činnost manažera ovlivňují také následující faktory:

- Schopnosti jednotlivých členů týmu,
- Interpersonální vztahy ve skupině – důvěra v cíl skupiny, pracovní atmosféra, kultura a etika jednání,
- Linie řízení a obtížnost úkolů,
- Vnější podmínky práce skupiny,
- Převažující styl řízení a systém kontroly, systém motivace,
- Styly řízení,
- Způsob, jakým si vedoucí získává míru spoluúčasti jednotlivých členů na plnění úkolů skupiny a poslušnost při jejich realizaci je nazýván stylem řízení.

Dle svých převažujících vlastností, které se do manažerské činnosti promítají, lze manažery rozdělit do tří typů. V praxi neexistují v čisté formě, spíše vždy převládá jeden z nich.

Demokratický typ

Umí přesně delegovat úkoly, umí motivovat, využívá mínění pracovního týmu, ovlivňuje zájem, iniciativu a spokojenost s prací. Vede spíše logickým přesvědčováním než prikazováním. Podrobně a stále informuje o perspektivách a variantách možných postupů.

Autokratický typ

Soustřeďuje všechny pravomoci a dispozice ve svých rukou. Neposkytuje rady, neradí se, spíše pouze uděluje příkazy. Fluktuace podřízených, agresivita, apatičnost. Žádná inovace

Liberální typ

Neovlivňuje chod skupiny, pokud ano tak minimálně. Neprojevuje řídící autoritu, nekontroluje, nehodnotí. Pracovníci jsou nedisciplinovaní, mají časté konflikty s vedením. Pokud nemá tento vedoucí zástupce, dochází k rozpadu skupiny – malý pracovní efekt, oslabení.

3.3 Nejčastější chyby v motivaci pracovníků

Podcenění významu a potřeby motivace zaměstnanců či nepochopení jejích nástrojů vede k přímé ztrátě produktivity. Stejný dopad má manažerské jednání, které zaměstnance demotivuje. Ještě větší ztráty může vyvolávat nesprávné zaměření motivace vedoucí zaměstnance k jednání, které není v zájmu organizace. Článek rozebírá nejčastější příčiny a důsledky chyb v motivaci zaměstnanců a metody jejich překonání.

Chyby spojené s motivací zaměstnanců lze shrnout do několika vzájemně spjatých skupin. Nejčastěji se jich dopouštějí vedoucí, kteří:

- chápou dobrou práci jako samozřejmost (zjednodušují své motivační nástroje na základní mzdu či plat), a motivaci proto nedostatečně povzbuzují,
- podceňují úlohu nefinanční motivace,
- nechápou význam „psychologické smlouvy“ se zaměstnanci,
- nedoceňují dopad manažerského jednání na motivaci zaměstnanců, nebo svým jednáním zaměstnance demotivují,
- motivují zaměstnance k jednání, které není v souladu se zájmy organizace,
- mají sklon nekriticky přejímat některé rozšířené, avšak nesprávné motivační principy. (Urban, 2010)

3.3.1 Nedostatečné povzbuzování motivace

Zaměstnanci dostávají za svou práci plat a jejich podnik proto očekává, že se jí budou věnovat s plným úsilím a nasazením. Toto očekávání je jistě oprávněné a často je tomu skutečně tak. Nelze však na to vždy spoléhat. Z praxe je dobře známo, že ani relativně vysoký základní plat či jeho pravidelný růst nejsou zárukou (trvale) vysokého pracovního nasazení. Výše (základního) platu nebo jednotně vyplácené odměny jsou důležitým faktorem spokojenosti a stability zaměstnanců, nikoli však zárukou jejich trvalého úsilí či motivace. Vyjádřeno jinými slovy, motivaci zaměstnanců je třeba trvale povzbuzovat, nejlépe vidinou určité odměny, ať již okamžité nebo dlouhodobější. (Urban, 2010)

Tato odměna by však měla být předem jasně stanovená, a to ve vazbě na dosažené výsledky, případně způsob či kvalitu provedení práce. Výzkumy opakovaně ukázaly, že vhodně vytvořené odměňování zvyšují produktivitu práce ve srovnání se situací, kdy zaměstnanec pobírá jen pevnou (časovou) mzdou o 20-25 %.

U těch zaměstnanců, kteří jsou dosazeni na pozice, kde je vykonávána jednodušší práce, má vyšší význam okamžitá či krátkodobější odměna. U pracovníků kvalifikovaných, ale i u těch, jejichž pracovní výsledky nelze zjistit okamžitě, hraje větší váhu odměna dlouhodobější. V obou případech však platí, že jsou-li lidé dlouhodobě nuceni svou práci vykonávat bez vidiny odměny, jejich výkonnost dříve nebo později poklesne. (Urban, 2010)

Pokles výkonnosti bývá přímo úměrný náročnosti práce, tudíž význam odměny narůstá ve chvílích, kdy se firma rozhodne zvýšit pracovní požadavky kladené na zaměstnance.

3.3.2 Podceňování nefinanční motivace

Mnoho manažerů se domnívá, že finanční odměna je pro zaměstnance největším motivačním faktorem. Často opomíjejí fakt, že peněžní prémie mají jen krátkodobý motivační účinek, neboť zaměstnanci si na finanční odměny zvyknou, po čase je přestanou vnímat jako osobní ocenění. Následně budou tento druh benefitů požadovat automaticky bez ohledu na svůj pracovní výkon.

Vedoucí pracovníci mnohdy vůbec nezohledňují skutečnost, že zaměstnanci mají i nemateriální potřeby, které je mohou výrazně motivovat – uznání, respekt nebo smysluplnost vykonávané práce. Ústně nebo písemně projevená pochvala má pak z dlouhodobého hlediska často větší motivační efekt než nárazová finanční odměna. Zvláště pak, pokud manažer projeví pochvalu adresně, osobně a náležitě ji zdůvodní. (Dvořák, Fričová, 2010)

Každý vedoucí pracovník by si měl uvědomit, že jeho zaměstnanci si v práci neuspokojují jen své finanční potřeby. Odměnou jim proto nemusí vždy být jen peníze. Stejně jako finanční odměna je pro motivaci důležitá také možnost si v práci uspokojit i tři další kategorie svých potřeb, a to potřeby:

- získat uznání a být respektován,
- vykonávat smysluplnou práci a být na ni, na své pracovní výsledky i svého zaměstnavatele hrdý,
- udržovat přátelské vztahy s dalšími osobami na pracovišti. (Urban, 2010)

Důvodem, proč tyto motivační nástroje v praxi většinou nejsou plně využívány, je prozaický: ve srovnání s finančními nástroji působí jako složitější a méně spolehlivé. Nefinanční potřeby jednotlivých zaměstnanců mohou být navíc odlišné. U kvalifikovaných pracovníků hraje zpravidla významnou úlohu možnost pracovat samostatně, účastnit se zajímavých projektů, využívat moderní technologie, získávat nové zkušenosti, pracovat v inspirujícím prostředí nebo rozvíjet, u většiny osob možnost pracovat v týmu, komunikovat s ostatními, mít jasné úkoly a vidět jejich výsledky apod. Co jednotlivé zaměstnance skutečně motivuje je proto třeba zjistit, ať již v hovoru s nimi nebo jejich pozorováním při práci. (Urban, 2010)

Pro management by tyto motivační nástroje měly být samozřejmostí, a to ze dvou důvodů. Zaprvé proto, že jde o nástroje, které jsou ve srovnání s finanční motivací většinou levnější. Zadruhé z toho důvodu, že je penězi zpravidla nelze plně kompenzovat. Vyjádřeno jinými slovy, jednají-li nadřízení se svými zaměstnanci s respektem a na partnerském základě, dokážou-li budit důvěru, spravedlivě hodnotit, dávat jim možnost využít a rozvíjet schopnosti, vytvářet týmovou atmosféru či přispívat k pocitu smysluplnosti práce, stává se pro ně úkol motivovat své zaměstnance podstatně jednodušší, a to často i v podmínkách, kdy jejich finanční odměnu nemají možnost zvyšovat.

A naopak, pokud manažeři jednají přezíravě, nedokáží vzbudit ve svých podřízených důvěru, „podceňují komunikaci, nezajímají se o potřeby zaměstnanců nebo uhýbají před řešením konfliktů na pracovišti, vytvářejí nespokojenost a s ní i pokles motivace, kterou ani zvýšená (či složitě konstruovaná) finanční odměna nedokáže zcela přebít. Snaha tento pokles motivace kompenzovat vyšším platem nebo dalšími výhodami může být totiž účinná jen částečně, navíc je dražší. Manaže-

ři, kteří nefinančních motivačních nástrojů využít nedokážou nebo jim nevěnují dostatečnou pozornost, patří proto k těm nejdražším vůbec.“ (Urban, 2010)

3.3.3 Nedodržování „psychologické smlouvy“

Pro správné pochopení motivace je důležitý i princip nepsané a často ani nevyřčené „psychologické smlouvy“, kterou zaměstnanec s podnikem „uzavírá“. V jejím základu stojí očekávání zaměstnance, jak jej podnik za jeho úsilí a pracovní nasazení odmění. Tedy základní princip motivace, který spočívá ve vztahu „něco za něco“.

Očekávání zaměstnance mohou být ovlivněna jeho subjektivními představami, a v požadavcích na podmínky své psychologické smlouvy se proto různí zaměstnanci zpravidla liší. Rozhodující úlohu v nich však většinou hrají sliby či informace, kterých se pracovníkovi od jeho zaměstnavatele nebo nadřízeného při různých příležitostech dostalo, především při přijetí, přechodu na jiné místo apod. Psychologická smlouva funguje pochopitelně z obou stran, ze strany zaměstnance i podniku, pro motivaci pracovníků je však důležité, jak z jejich pohledu podnik uzavřenou psychologickou smlouvu plní či nikoli. Vedle platu či zaměstnaneckých výhod psychologická smlouva většinou zahrnuje především očekávání týkající se určitého společenského statutu spojeného s prací či místem v organizaci, pracovní jistotu, možnosti seberealizace či dalšího odborného rozvoje, práci v příjemné firemní kultuře, případně další kariérové příležitosti. (Urban, 2010)

Vnímají-li zaměstnanci i zaměstnavatelé podmínky psychologické smlouvy jako vyvážené, zpravidla o ní příliš neuvažují. Dospějí-li však k názoru, že plnění psychologické smlouvy ze strany podniku není dostatečné nebo že jejich vzájemná „směna“ je nespravedlivá, mohou se snažit podmínky vzájemného vztahu změnit. Zaměstnanec může např. požádat o povýšení, a pokud neuspěje, může začít prodlužovat své polední přestávky. Dlouhodobější narušení tohoto vztahu může u zaměstnanců vyvolávat nespokojenost a pokles důvěry v organizaci, snížení výkonu i úvahy o změně zaměstnání.

3.3.4 „Motivace“ k jednání, které není v zájmu organizace

Pokud není pracovník na své pozici spokojen, či pokud vážne vzájemná komunikace mezi zaměstnancem či zaměstnavatelem, může se vyskytnout nežádoucí motivace, tedy motivace k jednání, které není v zájmu organizace. Ta obvykle „pramení z nepochopení ze součástí pracovní motivace nejsou jen záměrné motivační nástroje, které podnik a jeho vedoucí používají, ale veškeré důsledky, pozitivní i negativní, které zaměstnancům jejich práce, výkonnost nebo jednání v organizaci přinášejí.“ (Urban, 2010)

Platí totiž jednoduché pravidlo, které říká, že to, co lidé v organizaci dělají, dělají buď proto, že jsou za to odměňováni anebo proto, že jsou trestáni, dělají-li něco jiného. „Odměnou“ či „trestem“ přitom není jen odměna peněžní nebo její ztráta, ale cokoli, co je pro zaměstnance příjemné nebo nepříjemné. Totéž pravidlo lze proto formulovat i obráceně: „Podívejte se na to, jakých výsledků jste dosáhli, a uvidíte, co jste odměňovali.“ (Urban, 2010)

Příčinou výkonových problémů podniku či jeho manažerů tak nemusí být jen nedostatečná schopnost své zaměstnance odměnit. Při analýze příčin podnikových potíží se mnohdy objeví několik rozporuplných faktů – například skutečnost, že „zaměstnanci nebo jejich skupiny jsou ve skuteč-

nosti „odměňování“ za činnosti, které jsou se zájmy podniku v rozporu. Nebo že jsou naopak trestáni za to, co jeho zájmům odpovídá. „Odměna“, které se zaměstnancům za jejich výkon nebo jednání dostává, není, jinými slovy, v souladu se zájmy organizace. Příklad Zadá-li vedoucí svému podřízenému úkol a po určité době, vidí-li že s ním zaměstnanec nepříliš úspěšně zápasí, mu jej opět odebere a vykoná jej sám, zaměstnance, zpravidla nevědomky, motivuje, a sice k tomu, aby se do řešení složitějšího úkol ani nepouštěl a počkal na to, až jej vykoná jeho vedoucí.“ (Urban 2010)

Podobným příkladem může být i situace, kdy upozornění zaměstnance na určitý problém vede k tomu, že se jeho práce nebo práce jeho kolegů dostává pod drobnohled jejich nadřízených, ohrožuje dosažení jejich cílů nebo výplatu odměn nebo že se zaměstnanec dostává do konfliktu se zájmy jiných. Podobná situace nastává, když se zaměstnanec, který jako první upozorní na určitý problém, stává jeho „vlastníkem“, na kterého přechází odpovědnost za jeho řešení - pro některé zaměstnance může být tato „odměna“ vnímána spíše jako trest v podobě vyšších povinností. Příkladem nejednoznačné motivace může být i motivační program, který může stejný počet zaměstnanců povzbuzovat jako odrazovat. Příkladem může být program, jenž jako jednu z odměn využívá oběd s ředitelem podniku, či program, jehož odměny jsou velkou částí zaměstnanců vnímány jako zanedbatelné. (Urban, 2010)

Ve všech výše uvedených případech tedy podnik své zaměstnance motivuje k tomu, aby si určitých problémů nevšímalí nebo aby na ně upozornili až ve chvíli, kdy jejich hrozbu nelze odvrátit. Zdrojem této motivace jsou nedostatečné pozitivní důsledky, které podobné jednání přináší, nebo, a to ještě častěji, důsledky negativní. Stejně působí na jednání a motivaci zaměstnanců i další projevy „firemní kultury“, především sklon organizace a jejich manažerů zastírat problémy, doufat, že nebudou odhaleny, přenášet je na jiné části organizace, odkládat jejich řešení apod.

3.3.5 Špatný přehled o demotivujících faktorech

Demotivujícím faktorem, tedy faktorem snižujícím motivaci a produktivitu zaměstnancem se může stát i poměrně pozitivní faktor, je-li ho nedostatek či ztratil-li svou funkci. Pracovníkům může vadit například nevyhovující židle, pomalý počítač, nestabilní operační systém nebo hlučné kancelářské prostředí, ve kterém kolegové nahlas telefonují nebo třeba jedí aromatické potraviny. Často se přitom jedná o snadno odstranitelné překážky, které se dají vyřešit nasloucháním zaměstnancům a prostou přímočarou komunikací. (Dvořák, Fričová, 2010)

Mnoho manažerů se domnívá, že důvodem nízké motivace je nedostatečné finanční ohodnocení. K nejčastějším faktorům demotivace však patří pocity nespravedlivého hodnocení a zbytečné projevy nedůvěry vůči zaměstnancům. (Urban, 2013) Důležitým demotivačním faktorem je též nepochybně nedostatečná komunikace, špatné vztahy na pracovišti či nejasná náplň práce.

Pocity nespravedlnosti

Zdrojem demotivace je jak pocit nespravedlivého finančního ohodnocení, tak nespravedlivého hodnocení podávaného slovně. Z hlediska dopadu na pracovní motivaci přitom není důležité, zda hodnocení, které se zaměstnanci dostává, je nespravedlivé skutečně, nebo zda je (v důsledku nedostatečného vysvětlení nebo nevhodného podání), za nespravedlivé pouze považuje. Pociť nespravedlivého hodnocení může vyvolat i nedostatek důvěry v hodnocení vedoucího.

Na pocit nespravedlivého hodnocení, finančního i slovního, zaměstnanci většinou reagují velmi citlivě. Zpravidla tím, že omezí své pracovní úsilí. Mohou však také ztratit víru ve své schopnosti a pracovat s nejistotou, nebo začít uvažovat o tom, že svou organizaci opustí. Často přitom platí, že i malé rozdíly ve finanční odměně či slovním ohodnocení, které zaměstnanci vnímají jako nespravedlivé, mají na jejich motivaci větší dopad, než celková výše jejich platu. (Urban, 2013)

Projevy nedůvěry

Zdrojem demotivace může být i zbytečná či apriorní nedůvěra, kterou vedoucí svým zaměstnancům projevují. Princip, který se zde uplatňuje, je jednoduchý: pro většinu osob platí, že jejich výkon pozitivně reaguje na očekávání, které jim dávají jejich nadřízení najevo. Projevy důvěry jejich motivaci i výkon zvyšují, projevy nedůvěry naopak demotivují.

Důvěra či nedůvěra ve schopnosti zaměstnanců, kterou jim jejich vedoucí dává najevo, nemá přitom nic společného s jejich kontrolou. Tu musí vedoucí provádět vždy, měl by ji však vykonávat s ohledem na schopnosti a zkušenosti zaměstnanců. Nadměrná či necitlivá kontrola zkušených zaměstnanců vyznívající jako projev nedůvěry je zbytečným zdrojem jejich demotivace. (Urban, 2013)

Ke zbytečným zdrojům demotivace patří i některé přístupy vedoucích, především opomíjení zpětné vazby, které vede zaměstnance k přesvědčení, že jejich nadřízený či podnik o jejich práci nestojí nebo mu na ní nezáleží, tolerování nízké výkonnosti některých osob, jednostranně zaměřené hodnocení soustřeďující se jen nebo především na kritiku, nerespektování nebo nedostatečné využívání schopností zaměstnanců, podceňování jejich názorů či podnětů, stanovení nejasných či často se měnících úkolů, vytváření zbytečných pracovních pravidel a omezení, bránících samostatné práci či vytvářejících zbytečnou administrativu apod. (Urban, 2013)

Zdroje demotivačních faktorů se však mohou v rámci různých profesí lišit. Průzkumy v oblasti zdravotnictví prokázaly, že z vnitřních motivačních bariér působí jako demotivační faktor hlavně nedostatek pracovního uznání, nesplněné očekávání a nedostatečná možnost seberealizace. Demotivačním faktorem je i nedostatečná podpora vzdělávání. Z vnějších motivačních bariér bylo zvoleno těchto pět nejzávažnějších faktorů demotivace – nedostatečný systém odměňování, špatné pracovní podmínky a prostředí, nedostatečná zpětná vazba při hodnocení výkonu či neefektivní komunikace. (Haluzíková, Archalousová, 2010)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Metodologie výzkumného šetření

Cíl výzkumu

Cílem výzkumné části této práce je ověřit systém motivace zaměstnanců ve dvou společnostech sdružených pod názvem PromoHolding, zjistit míru spokojenosti zaměstnanců s tímto systémem a ověřit či vyvrátit stanovené výzkumné otázky.

Za účelem práce byly stanoveny následující výzkumné předpoklady:

- 1) Více než 75% zaměstnanců společnosti se domnívá, že své mzdové ohodnocení může svým výkonem ovlivnit.
- 2) Čím déle jsou pracovníci ve společnosti zaměstnaní, tím více jsou spokojeni se svým mzdovým ohodnocením.
- 3) Alespoň 75% zaměstnanců je spokojeno s firemními benefity, které jsou nabízeny jako nemzdové ohodnocení.
- 4) Oproti ženám jsou muži častěji spokojeni se svým mzdovým hodnocením.
- 5) S vedením společnosti je spokojeno alespoň 75% zaměstnanců.
- 6) S komunikací na pracovišti je spokojeno alespoň 75% zaměstnanců.

Metodologie

Výzkum je proveden formou analýzy dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybraných společností a analýzou rozhovoru se dvěma personalisty pracujícími v těchto společnostech. Dotazník se skládá ze čtyř částí, z nichž každá je zaměřena na určitou složku motivace - komunikace na pracovišti, spokojenost s přímým nadřízeným, spokojenost s nemzdovým ohodnocením a spokojenost s vlastní mzdou. Každá z těchto částí se skládá ze čtyř otázek, kterou jsou vyhodnoceny formou tabulky a grafu na škále Velmi spokojený – Spíše spokojený – Spíše nespokojený – Velmi nespokojený. Část vztahující se ke spokojenosti se mzdovým ohodnocením je vyhodnocena také v závislosti na pohlaví a délce pracovního poměru. Součástí vyhodnocení je také shrnutí výsledků vyplývajících ze získaných dat.

Analýza rozhovoru dvou personalistů je založena na předem vypracovaných otázkách, z nichž devět je uzavřených (respondent odpovídá pouze Ano – Ne), pouze poslední otázka je otevřená. Rozhovor je vyhodnocen formou tabulky, na kterou navazuje stručné shrnutí zjištěných výsledků. Následující kapitola je věnována ověření či vyvrácení stanovených hypotéz, a obsahuje též návrh na možné zlepšení motivačního systému v závislosti na zjištěných údajích. Součástí výzkumu je i úvaha, shrnující možné příčiny dosažených výsledků.

Charakteristika podniku

Respondenti pochází ze společnosti PromoHolding, která sídlí v Krakově a sdružuje v sobě několik firem zabývajících se reklamou a marketingem. PromoHolding je skupina dynamicky se rozvíjejících společností specializovaných v různých oblastech marketingu, která se specializuje na konkrétní oblasti marketingového průmyslu, od tvorby webových stránek a aplikací, přes dosah a realizaci grafické kampaně, až po tisk marketingových materiálů a organizování akcí. Každá ze společností PromoHolding se skládá ze speciálního týmu odborníků, vyvíjí samostatnou strategii a má vlastní personální rozvoj.

V této společnosti bylo rozdáno celkem 60 dotazníků. Výzkum byl zaměřen zejména na společnost PromoAgency, která se charakterizuje jako agentura pro marketingovou komunikaci, specializující se na integrované projekty kombinující offline akce s těmi online. Jejich odborníci znají všechny způsoby, jak oslovit potenciálního zákazníka, zvýšit prodej výrobků a služeb, zlepšit viditelnost značky nebo změnit její image. Navrhují zejména individuální značkové, reklamních a prodejní kampaně, které úspěšně dosahují obchodních cílů v řadě komunikačních kanálů současně. Několik respondentů vyplnilo dotazníky také ve společnosti PromoTraffic, což je internetová a marketingová agentura, která se specializuje na generování provozu na webových stránkách.

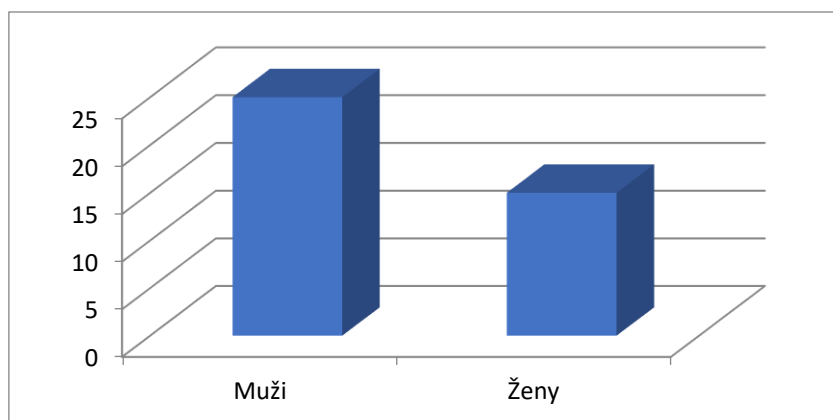
Z PromoAgency se navrátilo 33 dotazníků, z PromoTraffic 7 dotazníků. Respondenti vyplňovali dotazníky anonymně, dobrovolně a samostatně.

5 Analýza výsledků dotazníkového šetření

5.1 Analýza dotazníkového šetření mezi zaměstnanci

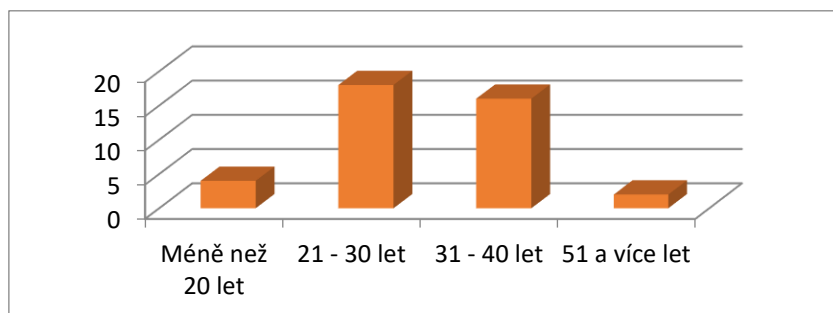
Demografické otázky

1) Respondenti, kteří se rozhodli zúčastnit se výzkumu, byli z 62,5% muži a z 37,5% ženy. Počet mužských respondentů byl 25, ženských respondentů 15.



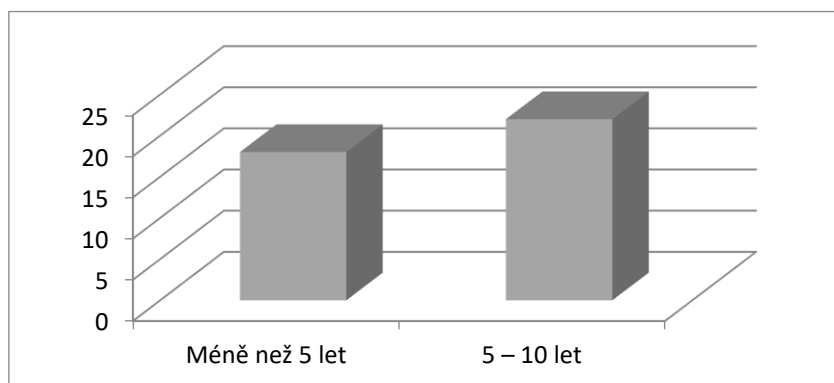
Graf č. 1: Početní zastoupení mužů a žen ve výzkumu

2) Ve vybrané společnosti se výzkumu účastnilo pouze 10% zaměstnanců mladších 20 let, 45% respondentů uvedlo věk mezi 21 - 30 lety, 40% jich je ve věkovém rozmezí 31 – 50 let a pouze 5% je starších 51 let. Počty v jednotlivých věkových rozmezích jsou zobrazeny v následujícím grafu.



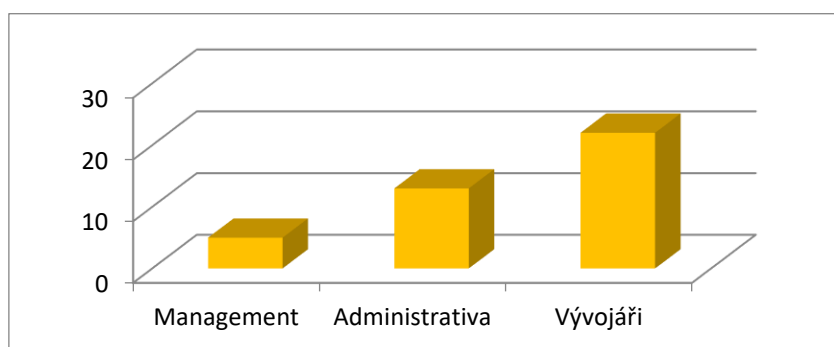
Graf č. 2: Věkové rozmezí respondentů

3) Z dotazníků vyplývá, že 45% respondentů, tedy 18, je ve firmě zaměstnáno méně než 5 let, zatímco 55% zaměstnanců pracuje ve společnosti déle než 5 let. Počty v jednotlivých skupinách jsou zobrazeny v následujícím grafu.



Graf č. 3 Délka pracovního poměru zaměstnanců ve firmě

4) Z respondentů pracuje na manažerské pozici 12,5%, v administrativě 32,5% a na pozici vývoje, tedy tvorby reklamy a propagace, je zaměstnáno 65% účastníků výzkumu. Počty respondentů v jednotlivých skupinách jsou uvedeny v následujícím grafu.



Graf č. 4: Počty respondentů na jednotlivých pozicích

Komunikace na pracovišti

V rámci kvality komunikace byly sledovány čtyři aspekty - kvalita komunikace a předávání informací ve společnosti směrem od vedení k zaměstnancům společnosti, vztahy s kolegy a pracovní atmosféra, komunikace s kolegy a jasnost rozdělení rolí v rámci jednoho oddělení. Respondenti si mohli vybírat ze škály od velmi spokojeného (nejvyšší) až po velmi nespokojeného (nejhorší). Přesné počty odpovědí pro každou z otázek jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Početní rozložení respondentů u otázek zaměřených na komunikaci

	Komunikace s nadřízenými	Pracovní atmosféra	Komunikace s kolegy	Rozdělení rolí
Velmi spokojený	11	18	15	12
Spíše spokojený	8	15	12	9
Spíše nespokojený	13	4	7	13
Velmi nespokojený	8	3	6	6

Zdroj: autorka

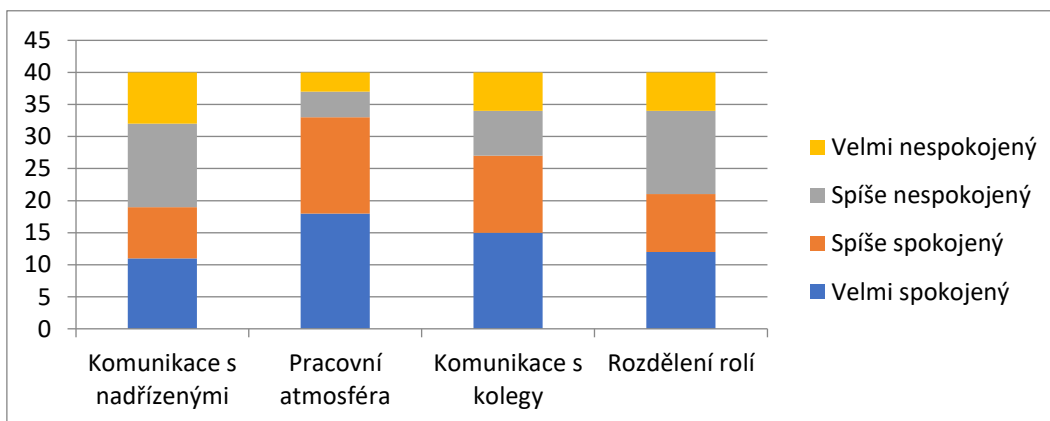
Tabulka č. 2: Procentuální rozložení respondentů u otázek zaměřených na komunikaci

	Komunikace s nadřízenými	Pracovní atmosféra	Komunikace s kolegy	Rozdělení rolí
Velmi spokojený	27,5%	45%	37,5%	30%
Spíše spokojený	20%	37,5%	30%	22,5%
Spíše nespokojený	32,5%	10%	17,5%	32,5%
Velmi nespokojený	20%	7,5%	15%	15%

Zdroj: autorka

Z výše uvedené tabulky je patrné, že ve třech ze čtyř otázek převažuje vysoká míra spokojenosti. Nejnižší míra spokojenosti se projevila v komunikaci s nadřízenými – zde je velmi spokojeno pouze 27,5% zaměstnanců, spíše spokojeno 20%. Spíše a velmi nespokojeno je 52,5%, tedy více než polovina. S atmosférou na pracovišti je velmi spokojeno 45% zaměstnanců, zatímco velmi nespokojeno je pouze 7,5%. Pokud lze za projev spokojenosti považovat obě odpovědi (Velmi spokojený i Spíše spokojený), pak je s pracovní atmosférou spokojeno 82,5% dotázaných pracovníků. V komunikaci s kolegy se projevila nižší míra spokojenosti – velmi a spíše spokojených je 67,5% respondentů, zatímco velmi nespokojených je 15%, stejně jako otázky týkající se rozdělení rolí na pracovišti. S rozdělením rolí ve svém zaměstnání je spíše či velmi spokojeno 52,5% dotázaných zaměstnanců, spíše nespokojeno pak 32,5%.

Pokud tedy chceme vypočítat celkovou míru spokojenosti zaměstnanců ve všech sledovaných oblastech, pak je spíše či velmi spokojeno s komunikací 65% respondentů.



Graf č. 5: Poměrné zastoupení odpovědí v oblasti komunikace

Výše uvedený graf zobrazuje, v jakém poměru jsou zastoupeny jednotlivé odpovědi. Nejvývážnější odpovědi jsou patrné v první otázce – nejvíce respondentů je s komunikací s nadřízenými spíše nespokojených. Nejpozitivnější se jeví atmosféra na pracovišti – zde je patrna výrazná spokojenost, komunikace se jeví jako přímá, bez postranních pomluv a komunikačních šumů, které atmosféru na pracovišti mohou zhoršit. V komunikaci s kolegy však byla prokázána nižší míra spokojenosti, což může poukazovat na skutečnost, že přímé jednání a otevřená komunikace mohou vyvolávat negativní reakce. Také v rozdělení rolí byla odhalena nižší míra spokojenosti nežli v předchozích dvou otázkách, v poměru ke spokojenosti v rámci komunikace s nadřízenými však byla vyšší.

Spokojenost s nadřízenými

V rámci hodnocení míry spokojenosti respondentů se svými nadřízenými byly sledovány čtyři aspekty - schopnosti přímého nadřízeného vést a řídit lidi, způsob hodnocení a podávání zpětné vazby na pracovní výkon, přístup vedení společnosti k zaměstnancům a schopnosti přímého nadřízeného motivovat své podřízené k dobrému pracovnímu výkonu. Respondenti si mohli vybírat ze škály od velmi spokojeného (nejvyšší) až po velmi nespokojeného (nejhorší). Přesné počty odpovědí pro každou z otázek jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 3: Početní rozložení respondentů u otázek zaměřených na přímé nadřízené

	Schopnost nadřízeného vést a řídit kolektiv	Způsob zpětné vazby na pracovní výkon	Přístup vedení k zaměstnancům	Schopnost nadřízeného motivovat tým
Velmi spokojený	9	16	13	12
Spíše spokojený	10	8	14	11
Spíše nespokojený	12	12	9	12
Velmi nespokojený	9	6	4	5

Zdroj: autorka

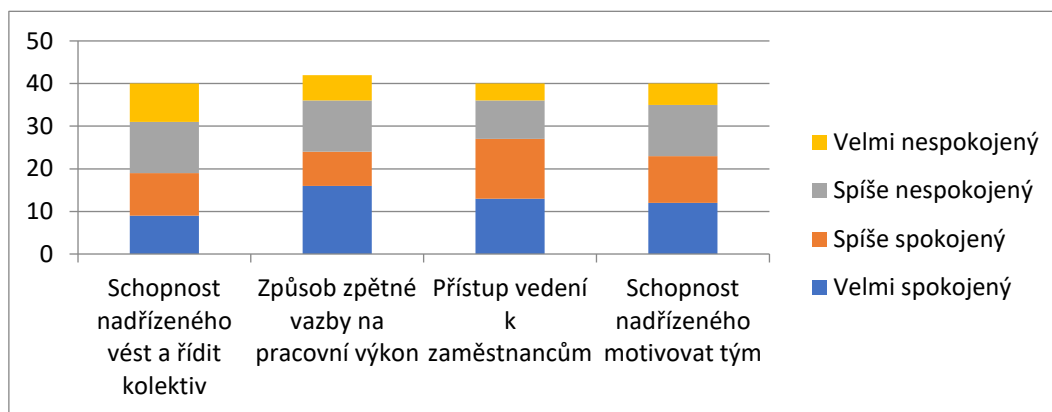
Tabulka č. 4: Procentuální rozložení respondentů u otázek zaměřených na přímé nadřízené

	Schopnost nadřízeného vést a řídit kolektiv	Způsob zpětné vazby na pracovní výkon	Přístup vedení k zaměstnancům	Schopnost nadřízeného motivovat tým
Velmi spokojený	22,5%	40%	32,5%	30%
Spíše spokojený	25%	20%	35%	27,5%
Spíše nespokojený	30%	30%	22,5%	30%
Velmi nespokojený	22,5%	15%	10%	12,5%

Zdroj: autorka

Z výše uvedené tabulky je patrné, že ve třech ze čtyř otázek převažuje vysoká míra spokojenosti. Nejnížší míra spokojenosti se projevila ve schopnosti nadřízeného vést kolektiv – zde je velmi spokojeno pouze 22,5% zaměstnanců, spíše spokojeno 25%. Spíše a velmi nespokojeno je 52,5%, tedy více než polovina. Nejvyšší míra spokojenosti se projevuje v přístupu vedení k zaměstnancům, čímž se rozumí otevřená komunikace, přátelské a profesionální vyjadřování a přístup k zaměstnancům jako k partnerům – velmi a spíše spokojených je 67,5%, velmi nespokojených pouze 10%. Vysoká míra spokojenosti se projevila též se způsobem poskytování zpětné vazby na pracovní výkon – velmi a spíše spokojených je 60% zaměstnanců, velmi nespokojených 15%. Celkem nízká míra nespokojenosti se projevila také v otázce schopnosti nadřízeného vést a motivovat tým – velmi nespokojených je pouze 12,5%, zatímco velmi a spíše spokojených je 57,5%.

Pokud tedy chceme vypočítat celkovou míru spokojenosti zaměstnanců ve všech sledovaných oblastech, pak je se schopnostmi svých nadřízených spíše či velmi spokojeno 58% respondentů.



Graf č. 6: Poměrné zastoupení odpovědí v oblasti spokojenosti s vedením

Výše uvedený graf zobrazuje, v jakém poměru jsou zastoupeny jednotlivé odpovědi. Nejvíce rovnoměrné odpovědi jsou patrné v první otázce – nejvíce respondentů je se způsobem vedení kolektivu nadřízeným spíše nespokojených. Nejpozitivnější se jeví odpovědi na otázku zpětné vazby na pracovní výkon – zde je patrna výrazná spokojenost, pracovníci dostávají jasnou odezvu na způsob své práce, což může mít pozitivní vliv na jejich pracovní motivaci. Poměrně spokojení jsou zaměstnanci také s celkovým přístupem vedoucích pracovníků k zaměstnancům – pouze menšina vykazuje velkou míru nespokojenosti, což může posilovat důvěru ve vedení. Podobné odpovědi se objevily také v poslední otázce, vztahující se ke schopnosti nadřízeného motivovat svůj tým. Velmi spokojených byl stejný počet jako spíše nespokojených. Tato skutečnost může negativně ovlivnit míru motivace nespokojených pracovníků.

Nefinanční benefity

V rámci hodnocení míry spokojenosti respondentů s nefinančními benefity byly sledovány čtyři aspekty - ocenění a uznání práce respondentů, možnosti vzdělávání se a péče firmy o rozvoj zaměstnanců, zdali nárokové benefity a zaměstnanecké výhody odpovídají potřebám respondentů, a zdali firma nabízí dobré možnosti pracovního postupu. Respondenti si mohli vybírat ze škály od velmi spokojeného (nejvyšší) až po velmi nespokojeného (nejhorší). Přesné počty odpovědí pro každou z otázek jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 5: Početní rozložení respondentů u otázek zaměřených na nefinanční benefity

	Ocenění pracovního výkonu	Možnost rozvoje a vzdělávání se	Nefinanční benefity odpovídají potřebám respondentů	Možnost pracovního postupu
Velmi spokojený	17	21	23	15
Spíše spokojený	11	12	9	8
Spíše nespokojený	8	5	7	11
Velmi nespokojený	4	2	1	6

Zdroj: autorka

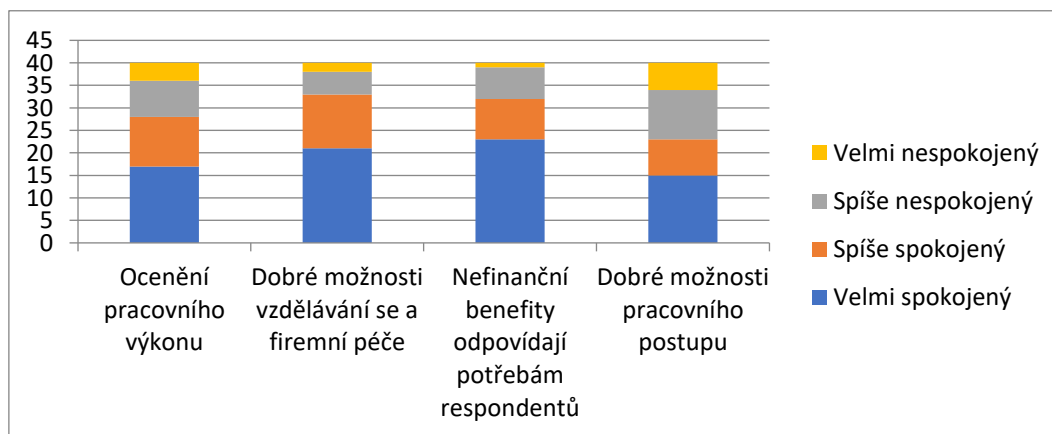
Tabulka č. 6: Procentuální rozložení respondentů u otázek zaměřených na nefinanční benefity

	Ocenění pracovního výkonu	Možnost rozvoje a vzdělávání se	Nefinanční benefity odpovídají potřebám respondentů	Možnost pracovního postupu
Velmi spokojený	42,5%	52,5%	57,5%	37,5%
Spíše spokojený	27,5%	30%	22,5%	20%
Spíše nespokojený	20%	12,5%	17,5%	27,5%
Velmi nespokojený	10%	5%	2,5%	15%

Zdroj: autorka

Z výše uvedené tabulky je patrné, že ve všech sledovaných oblastech převažuje vysoká míra spokojenosti. Nejméně spokojeni jsou zaměstnanci s možnostmi pracovního postupu – zde je velmi spokojeno pouze 37,5% zaměstnanců, spíše spokojeno 20%. Spíše a velmi nespokojena je méně než polovina zaměstnanců, tedy 42,5%. Nejspokojenější jsou zaměstnanci s možnostmi vzdělávání a celkové péče firmy o zaměstnance – 82,5% je spíše a velmi spokojených. Vysoká míra spokojenosti byla odhalena také ve třetí otázce - 80% zaměstnanců se domnívá, že nemzdové benefity odpovídají jejich potřebám. V otázce vzdělání a nemzdových benefitů bylo velmi nespokojených pouze 7,5% zaměstnanců. V otázce spokojenosti s oceněním pracovního výkonu bylo spíše či velmi spokojených 70% zaměstnanců, což je poměrně vysoká hodnota.

Pokud tedy chceme vypočítat celkovou míru spokojenosti zaměstnanců ve všech sledovaných oblastech, pak je s nefinančními benefity spíše či velmi spokojeno 72,5% respondentů.



Graf č. 7: Poměrné zastoupení odpovědí v oblasti nefinančních benefitů

Výše uvedený graf zobrazuje, v jakém poměru jsou zastoupeny jednotlivé odpovědi. Rovnoměrné odpovědi jsou patrné v poslední otázce – nejvíce respondentů je s možnostmi pracovního postupu buď velmi spokojených, nebo spíše nespokojených. Nejpozitivnější se jeví odpovědi ve třetí otázce, kde je na první pohled patrná spokojenost se nabízenými benefity. Jelikož v této firmě funguje široká škála možností firemních benefitů, vysoká míra spokojenosti se jeví jako pravděpodobná. S jinými formami ocenění však již zaměstnanci tak spokojeni nejsou – uvítali by větší možnosti v oblasti vzdělávání a nejspíše také například slovní ocenění či možnost být považován za rovnocenného partnera apod.

Spokojenost s finančním ohodnocením

V rámci hodnocení míry spokojenosti respondentů s finančním ohodnocením byly sledovány čtyři aspekty. Bylo zjišťováno, zda finanční ohodnocení podle respondenta odpovídá jeho přínosu této společnosti, zda prosperitu společnosti respondent pocítí na svých příjmech, zda se domnívá, že jeho pracovní výkon má výrazný vliv na finanční ohodnocení, a zda rozumí tomu, na čem toto finanční ohodnocení závisí. Respondenti si mohli vybírat ze škály od velmi spokojeného až po velmi nespokojeného. Přesné počty odpovědí pro každou z otázek jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 7: Početní rozložení respondentů u otázek zaměřených na finanční ohodnocení

	Výše osobního přínosu odpovídá mzdě	Vliv prosperity společnosti na mzdu	Vliv pracovního výkonu na mzdu	Porozumění mzdovému ohodnocení
Velmi spokojený	22	13	27	8
Spíše spokojený	9	7	9	9
Spíše nespokojený	7	13	3	16
Velmi nespokojený	2	5	1	7

Zdroj: autorka

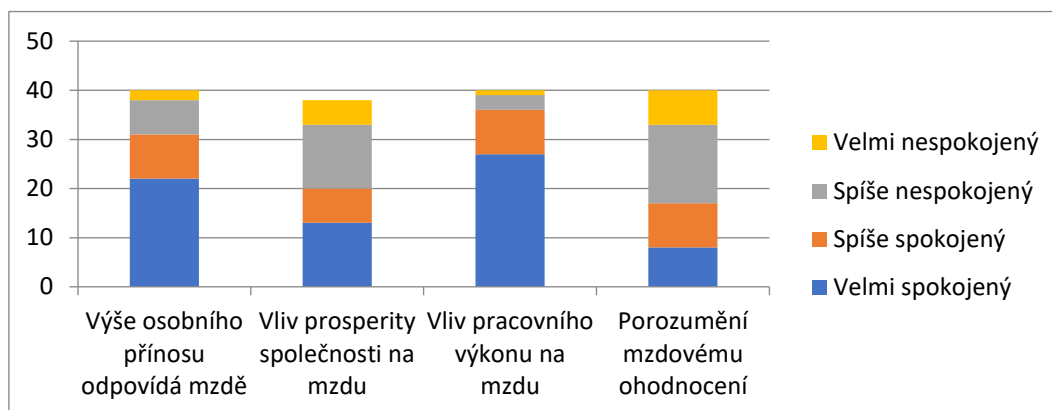
Tabulka č. 8: Procentuální rozložení respondentů u otázek zaměřených na finanční ohodnocení

	Výše osobního přínosu odpovídá mzdě	Vliv prosperity společnosti na mzdu	Vliv pracovního výkonu na mzdu	Porozumění mzdovému ohodnocení
Velmi spokojený	55%	32,5%	67,5%	20%
Spíše spokojený	22,5%	17,5%	22,5%	22,5%
Spíše nespokojený	17,5%	32,5%	7,5%	40%
Velmi nespokojený	5%	12,5%	2,5%	17,5%

Zdroj: autorka

Z výše uvedené tabulky je patrné, že ve dvou ze čtyř otázek převažuje vysoká míra spokojenosti. Zaměstnanci jsou spokojeni jak se mzdovým ohodnocením osobního přínosu firmě (77,5%), tak s možnostmi ovlivnit výši své mzdy vlastním pracovním nasazením – zde bylo spokojeno dokonce 90% zaměstnanců. Tento výsledek je však lehce v rozporu se skutečností, že s mírou porozumění svému mzdovému ohodnocení je spokojeno pouze 42,5% zaměstnanců. 7,5% zaměstnanců je v této oblasti velmi nespokojena, což může znamenat, že způsobu mzdového ohodnocení vůbec nerozumí. S tím, jak se prosperita firmy projeví na jejich výplatní pásce, je pak spokojeno pouze 55% zaměstnanců.

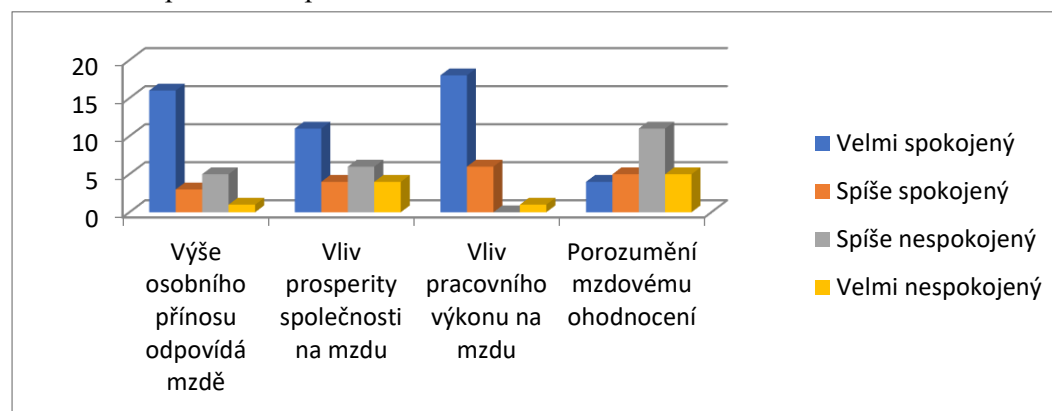
Pokud tedy chceme vypočítat celkovou míru spokojenosti zaměstnanců ve všech sledovaných oblastech, pak je s finančním ohodnocením spíše či velmi spokojeno 36,25% respondentů (vypočítáno z procentuálního zastoupení odpovědí na první tři otázky).



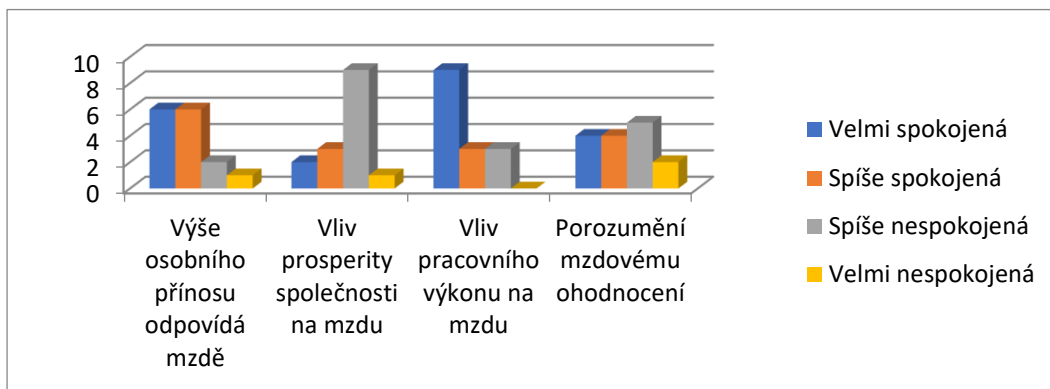
Graf č. 8: Poměrné zastoupení odpovědí v oblasti spokojenosti se mzdou

Výše uvedený graf zobrazuje, v jakém poměru jsou zastoupeny jednotlivé odpovědi. Nejpozitivnější odpovědi jsou patrné v první a třetí otázce – dle respondentů jsou osobní přínos firmě a vlastní pracovní výkon tím, co nejvíce mzdovou složku ovlivňuje. Skutečnost, že polovina zaměstnanců ne zcela rozumí svému finančnímu ohodnocení, však může sílu motivace vyplývající z předchozích odpovědí poněkud snížit. Pro firmu je velmi důležité, aby zaměstnanci rozuměli všem složkám své mzdy. Pokud například někteří pracovníci nevědí, proč byli za stejný úkol odměněni hůře nežli jejich spolupracovníci, může je to silně demotivovat. Podobně pokud zaměstnanci aktivně pracují na růstu firmy, a přitom na své výplatní pásce nepocítí, zdali se jim to daří či nikoliv, mohou dospět k názoru, že snaha o prosperitu firmy nemá smysl.

Následující čtyři grafy vyjadřují míru spokojenosti s finančním ohodnocením v závislosti na pohlaví a na délce pracovního poměru.



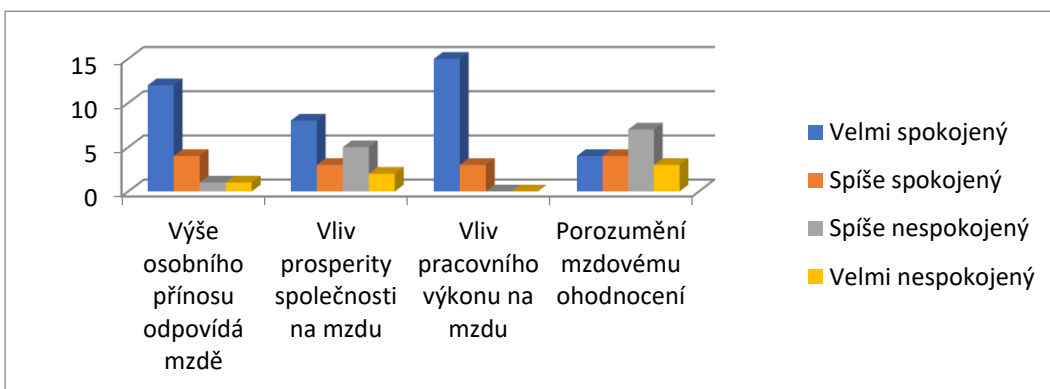
Graf č. 9: Muži



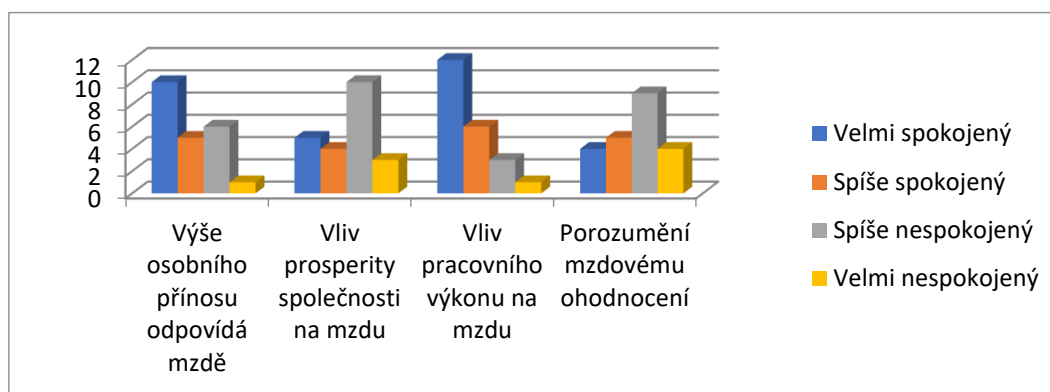
Graf č. 10: Ženy

Z výše uvedených grafů je patrné, že muži i ženy jsou spokojeni s mírou vlivu pracovního výkonu na mzdové ohodnocení. U mužů je tato spokojenost o trochu vyšší – velmi spokojených jich je 18, tedy 72%, zatímco u žen je spokojenost pouze 60% (početně 9). Muži častěji uváděli, že mohou vidět na své výplatní pásce, pokud se firmě daří (11 velmi spokojených respondentů, tedy 44%), zatímco ženy byly v tomto ohledu spokojeny pouze ve 13% (2 respondentky). Pokud však sečteme hodnoty, uvedené v první otázce v kolonce velmi a spíše spokojených respondentů, vycházejí jako spokojenější ženy (80%) oproti mužům (76%). Obě pohlaví pak způsobu výpočtu své mzdy spíše nerozumí.

Spokojenost se mzdovým ohodnocením v závislosti na délce pracovního poměru je následující:



Graf č. 11: Méně než 5 let



Graf č. 12: 5 – 10 let

Mezi oběma skupinami byl největší rozdíl patrný ve druhé otázce. Zaměstnanci, kteří pracovali pro společnost méně než 5 let, se domnívají, že prosperitu firmy mohou poznat na své mzdě. Lidé pracující ve společnosti více než 5 let jsou v této otázce skeptičtější. Obě skupiny jsou spokojené s tím, jak mohou ovlivnit finanční ohodnocení osobním přínosem, avšak v otázce porozumění tomuto ohodnocení jsou spíše nespokojeni. Nejméně nespokojeni byli pracovníci s kratší dobou zaměstnání v otázce vlivu vlastního výkonu na pracovní mzdu, naopak nejvíce nespokojeni se jeví v otázce porozumění mzdovému ohodnocení. Pracovníci ze druhé skupiny byli nejméně nespokojeni také v otázce vlivu osobního přínosu na výši mzdy.

5.2 Analýza rozhovorů se dvěma personalisty

Vzhledem ke skutečnosti, že dotazníky byly vyplněny zaměstnanci ze dvou společností, uskutečnil se rozhovor s personalistou z každé této firmy zvlášť. Každému z nich byl předán následující dotazník:

- 1) Domníváte se, že jsou ve Vaší firmě dobré vztahy mezi zaměstnanci a vedením?
- 2) Domníváte se, že jsou ve Vaší firmě dobré vztahy mezi zaměstnanci navzájem?
- 3) Domníváte se, že jsou pracovníci dostatečně motivováni k dobrému pracovnímu výkonu? Pokud ano, jakým způsobem?
- 4) Domníváte se, že je pro zaměstnance finanční ohodnocení hlavním motivačním faktorem?
- 5) Domníváte se, že jsou muži se svým finančním ohodnocením spokojenější nežli ženy?
- 6) Domníváte se, že spokojenost s finančním ohodnocením je závislá na délce pracovního poměru? Pokud ano, jakým způsobem?
- 7) Domníváte se, že pracovníci mohou svým pracovním výkonem ovlivnit výši svého finančního ohodnocení? Pokud ano, jakým způsobem?
- 8) Domníváte se, že jsou zaměstnanci spokojeni se svými nadřizenými?
- 9) Domníváte se, že je ve vaší společnosti dostačující systém nefinančních benefitů?
- 10) Jaké jsou tyto nefinanční benefity?

Tabulka č. 9: Vyhodnocení dotazníku

	ANO	NE
1. otázka	2	
2. otázka	1	1
3. otázka	2	
4. otázka	2	
5. otázka		2
6. otázka	1	1
7. otázka	1	1
8. otázka	2	
9. otázka	2	

Zdroj: autorka

10. otázka

Oba personalisté shodně odpověděli, že jejich firma nabízí benefity formou cafeterie – zaměstnanci si mohou zvolit předem dohodnutý počet benefitů na tři měsíce dopředu. Vybírat lze z následujících možností: Příspěvky na nadstandardní zdravotní péči, Placená krátkodobá nemoc (tzv. Sick days); Penzijní připojištění, Životní pojištění; Pružná pracovní doba, Homeoffice - práce z domova; Placená dovolená nad rámec legislativní povinnosti; Firemní mobilní telefon i k soukromým účelům; Sportovní aktivity, fitness; Třináctý plat; Stravenky; Příspěvky na bydlení, příspěvky na dopravu; Nadstandardní vzdělávání či Firemní notebook pro soukromé účely.

Analýza odpovědí

Většina odpovědí personalisty ze společnosti PromoAgency byla pozitivní. V otázkách dobrých vztahů na pracovišti odpověděl kladně, stejně jako v otázkách ovlivnitelnosti výše mzdy, v otázce nemzdových benefitů a v otázce po spokojenosti s nadřízenými. Záporná odpověď se objevila pouze v otázce, zdali jsou muži se svým platem spokojenější nežli ženy a v otázce po tom, zdali je spokojenost se mzdou závislá na délce pracovního poměru. Personalista se domnívá, že zaměstnanci v této firmě jsou motivováni zejména mzdovým ohodnocením, zajímavou prací, možností podílet se na různých projektech, dobrými vztahy s kolegy a možnostmi nadstandardních benefitů. Spokojenost se zaměstnáním, dle jeho názoru, není spojena s pohlavím ani s počtem odpracovaných let, ale spíše s pozitivní zpětnou vazbou od ostatních pracovníků a dobrým ohodnocením od nadřízených. Pracovníci mohou dostat peněžní odměny například spoluprací na lukrativních projektech, úspěšností vlastních reklamních kampaní, či pokud si tuto odměnu zvolí v rámci firemních benefitů.

Také odpovědi personalisty z PromoTraffic byly většinou pozitivní. Se svým kolegou se neshodl ve druhé otázce, neboť se domnívá, že vztahy na pracovišti nejsou dobré. Přesto však souhlasí s názorem, že zaměstnanci jsou dostatečně motivováni k dobrému pracovnímu výkonu, zejména vyšší mzdy, systémem benefitů a spoluprací na zajímavých projektech. Též se nedomnívá, že by mezi muži a ženami byl rozdíl ve spokojenosti s mzdovým ohodnocením, myslí si však, že pracov-

níci, kteří mají odpracováno více let, jsou se svou mzdou spokojenější. Tento faktor je dán zejména možností vybírat si zajímavější a lépe placené projekty. Personalista si všiml faktu, že pracovníci s dobrou zaměstnání kratší nežli dva roky si nemohou příliš vybírat, na čem budou tvořit, zatímco lidé pracující tři a více let mohou některé zakázky odřít a soustředit se na ty lukrativnější. Proto personalista také nesouhlasí s názorem, že zaměstnanci mohou svým pracovním výkonem příliš ovlivnit výši mzdy. Na její vliv má, dle jeho názoru, spíše typ zakázky, na které zaměstnanec pracuje. Dobrý pracovní výkon je chápán jako samozřejmost. Ve zbylých třech otázkách souhlasí s předchozím respondentem.

5.3 Ověření výzkumných předpokladů

Následující kapitola je zaměřena na potvrzení či vyvrácení stanovených výzkumných otázek.

První výzkumný předpoklad

Více než 75% zaměstnanců společnosti se domnívá, že své mzdové ohodnocení může svým výkonem ovlivnit.

V rámci analýzy dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se 90% zaměstnanců domnívá, že své finanční ohodnocení může svým výkonem ovlivnit. Tato výzkumná otázka se tedy potvrdila.

Druhý výzkumný předpoklad

Čím déle jsou pracovníci ve společnosti zaměstnaní, tím více jsou spokojeni se svým mzdovým ohodnocením.

Tabulka č. 10: Míra spokojenosti se mzdovým ohodnocením v dané závislosti

	Výše osobního přínosu odpovídá mzdě	Vliv prosperity společnosti na mzdu	Vliv pracovního výkonu na mzdu	Porozumění mzdovému ohodnocení
Méně než 5 let	16 (88%)	11 (60%)	18 (100%)	8 (44%)
5 – 10 let	15 (68%)	9 (41%)	18 (82%)	9 (41%)

Zdroj: autorka

Z výše uvedené tabulky je patrné, že se svým mzdovým ohodnocením jsou spokojenější spíše zaměstnanci, kteří pro danou společnost pracují méně než dva roky. Tato výzkumná otázka se tedy nepotvrdila. Také analýza rozhovorů s personalisty tuto výzkumnou otázku potvrdila jen z poloviny. Míra spokojenosti se mzdovým ohodnocením tedy není přímo závislá na počtu odpracovaných let.

Třetí výzkumný předpoklad

Alespoň 75% zaměstnanců je spokojeno s firemními benefity, které jsou nabízeny jako nemzdové ohodnocení.

Při zpracování dotazníkového šetření bylo zjištěno, že s firemními benefity, podobně jako s ostatními formami nemzdového ohodnocení, je spokojeno 72,5% zaměstnanců. Tato výzkumná otázka se tedy nepotvrdila. To znamená, že systém nemzdových firemních benefitů je nedostačující.

Čtvrtý výzkumný předpoklad

Oproti ženám jsou muži častěji spokojeni se svým mzdovým hodnocením.

Pokud porovnáme odpovědi vztahující se k míře spokojenosti (spíše či velmi spokojený) u obou pohlaví, vyjdou následující hodnoty:

Tabulka č. 11: Míra spokojenosti se mzdovým ohodnocením u obou pohlaví

	Výše osobního přínosu odpovídá mzdě	Vliv prosperity společnosti na mzdu	Vliv pracovního výkonu na mzdu	Porozumění mzdovému ohodnocení
Muži	19 (76%)	15 (60%)	24 (96%)	9 (36%)
Ženy	12 (80%)	5 (33%)	12 (80%)	8 (53%)

Zdroj: autorka

V této oblasti se výzkumná otázka nepotvrdila tak úplně. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že muži jsou spokojenější v otázce vlivu prosperity společnosti na mzdové ohodnocení a v otázce, zda svým pracovním ohodnocením mohou ovlivnit výši své mzdy. V otázce, zda svým osobním přínosem mohou ovlivnit výši své mzdy, se však ukázaly ženy jako ty spokojenější, stejně jako v otázce porozumění mzdovému ohodnocení. Analýza rozhovoru s personalisty tuto výzkumnou otázku také vyvrátila.

Pátý výzkumný předpoklad

S vedením společnosti je spokojeno alespoň 75% zaměstnanců.

V analýze dotazníkového šetření se prokázalo, že s vedením společnosti, kde je zahrnut také přímý nadřízený, je spokojeno pouze 58% zaměstnanců. Tato výzkumná otázka se tedy také nepotvrdila.

Šestý výzkumný předpoklad

S komunikací na pracovišti je spokojeno alespoň 75% zaměstnanců.

V analýze dotazníkového šetření bylo zjištěno, že s komunikací na pracovišti je spokojeno pouze 65% zaměstnanců. Tato výzkumná otázka se tedy ukázala také jako nepravdivá. Analýza rozhovorů s personalisty prokázala, že na pracovišti panují většinou dobré vztahy jak mezi zaměstnanci navzájem, tak i mezi zaměstnanci a nadřízenými. Přesto však tato skutečnost přímo nevypovídá o spokojenosti s komunikací.

Shrnutí: V rámci analýzy dotazníkového šetření se potvrdila jedna ze šesti stanovených výzkumných otázek. Motivací pro zaměstnance může být možnost ovlivnit výši své mzdy dle svého pracovního nasazení a také poměrně štědrý systém firemních benefitů. Míra spokojenosti není přímo závislá na pohlaví ani na délce odpracovaných let, což může naznačovat, že ani míra motivace nemusí být na těchto faktorech závislá. S vedením společnosti a s komunikací na pracovišti je spokojeno méně než 75% respondentů, což znamená, že pro více než čtvrtinu respondentů nejsou tyto faktory v otázce motivace rozhodující.

Analýza rozhovorů s personalisty výsledky dotazníkového šetření v některých otázkách potvrdila, v jiných však nikoliv. Shoda obou dotazníků se potvrdila pouze v otázce číslo čtyři. V otázce číslo dva personalisté spíše potvrdili, že míra spokojenosti se mzdovým ohodnocením není na počtu odpracovaných let přímo závislá, v otázce číslo pět pak zdůraznili nezávislost této míry spokojenosti

na pohlaví, a v otázce číslo šest spíše potvrdili to, co analýza dotazníkového šetření vyvrátila. Protože však rozhovor s personalisty nezjišťoval procentuální míru spokojenosti, nelze tyto dvě formy výzkumného šetření příliš porovnávat.

5.4 Úvaha a doporučení

Zpracovaný výzkum dokládá, že míra spokojenosti s finančními i nefinančními benefity je poměrně vysoká. Vzhledem k tomu, že v mnoha výzkumech míra spokojenosti koreluje s mírou pracovní motivace, byla také v této studii míra spokojenosti určující pro určení míry motivace. (Accor Services 2007) V obou uvedených firmách jsou zaměstnanci spokojeni s mírou komunikace na pracovišti, s rozdělením rolí i s pracovní atmosférou. Oblast, v níž by se mohlo vedení společnosti zlepšit, je právě komunikace mezi nadřízenými a zaměstnanci. Výsledky výzkumu mohly být zkresleny mnoha faktory, například možnými skrytými konflikty na pracovišti, a někteří pracovníci mohli získat pocit nedostatečné možnosti vzájemné komunikace. Ani tyto faktory však nemohou překrýt skutečnost, že je v oblasti komunikace nadpoloviční většina dotázaných nespokojena, což může svědčit o možném podcenění významu otevřené komunikace zejména mezi nadřízenými. Právě nejasná komunikace bývá často opomíjeným faktorem, který sráží motivaci zaměstnanců, a vede následně ke zmatení rolí a pozic jednotlivých pracovníků. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř polovina respondentů si není jista rozdělením rolí, což může být potenciální překážkou v motivaci.

Z dotazníků též vyplynulo, že polovina respondentů nemá důvěru ve schopnost svého nadřízeného vést kolektiv a správně motivovat své zaměstnance. Tento výsledek může být podložen výpovědí jednoho z personalistů, který uvádí, že zakázky nejdou ve firmě rozdělovány dle výkonu práce, ale spíše dle odpracovaných let. Pokud nadřízený nedokáže zajistit férovost při rozdělování zakázek, mohou jeho nadřízení získat pocit, že nemá smysl odvádět dobrou práci, neboť to nemá na přidělení lukrativních zakázek velký vliv. Pokud by měly být zakázky způsobem motivace zaměstnanců, měl by se zprůhlednit způsob jejich zadávání. I přesto, že jsou zaměstnanci spíše spokojeni s přístupem vedení k zaměstnancům, Vedoucí pracovníci by zcela jistě měli zlepšit způsob poskytování zpětné vazby. Tato zpětná vazba nemusí být vždy absolutně pozitivní, spíše by měla být otevřená, přátelská, avšak profesionální, a zejména by měla být pro zaměstnance přínosná. Poskytování zpětné vazby vedoucími pracovníky úzce souvisí se způsobem komunikace, proto by měly být vylepšeny obě složky zároveň, například formou pravidelného setkávání nadřízených se zaměstnanci.

Z dotazníků rovněž vyplynulo, že zaměstnanci jsou velmi spokojeni se systémem nefinančních benefitů. Kromě vypracovaného systému caterie mezi benefity nepochybně patří také možnost kariérního postupu. Tento benefit však v této firmě postrádá třetina zaměstnanců. Tyto výsledky jsou pozitivnější nežli studie společnosti Accor sledující míru motivace zaměstnanců v českých firmách. Zde bylo s balíčkem benefitů spokojeno pouze 31% respondentů. (Accor Services 2007) Na rozdíl od respondentů ve společnosti Accor je však pouze o málo více nežli polovina zaměstnanců společnosti PromoHolding spokojena s oceněním pracovního výkonu. Je nezbytné si uvědomit, že tento faktor představuje důležitou složku motivace zaměstnanců.

Jednou ze základních premis této studie bylo zjistit míru spokojenosti respondentů se mzdovým ohodnocením. Mzda jako základ pracovní motivace představuje důležitý faktor, který pomáhá pracovníkům vykonávat i jinak nepříjemné či nezáživné úkoly. Nebylo prokázáno, že by zaměstnanci pokládali mzdu za nejdůležitější motivační faktor. Tuto složku pravděpodobně chápou jako samozřejmost, spíše je motivují pohyblivé složky mzdy, například odměny v případě, že firma prosperuje. Na počátku tohoto výzkumu byl stanoven předpoklad, že ženy by mohly být méně spokojeny s platovým ohodnocením nežli muži, to se však nepotvrdilo. Tato skutečnost může být způsobena dostatečně vysokým základním platem, který převyšuje průměrný plat v této oblasti. Ženy však častěji pocítují nedostatky v nefinančním finančním ohodnocení – muži pravděpodobně dostávají finanční prémie častěji nežli ženy.

Doporučení

Systém motivace zaměstnanců by měl být zlepšen zejména v nemzdovém ohodnocení pracovníků nadřízenými. Nízká spokojenost s vedením se projevuje v několika otázkách, a proto by měla být tomuto aspektu věnována pozornost. Systém motivačních benefitů je na vysoké úrovni, zaměstnanci by však měli více chápat, jaké složky tvoří jejich mzdu, zda a jak mohou svým pracovním výkonem tuto mzdu ovlivnit a jakým způsobem mohou proniknout do vyšších zaměstnaneckých pozic. V současné době je možnost kariérního postupu jednou ze základních zaměstnaneckých výhod. Pokud zaměstnavatel přijme zaměstnance a rád by si je dlouhodobě udržel, potřebují zaměstnanci cítit, že nezůstanou celý život na jedné pozici, ale že pokud budou odvádět dobrou práci, mohou být povýšeni. Pracovníci by si mezi sebou měli udržet dobrou pracovní atmosféru, pracovat na otevřené komunikaci, která musí být podporována také ze strany vedení, a nabízet stejné platové podmínky mužům i ženám. Rozdělování zakázek by mělo být jasné a srozumitelné, mělo by být založeno především na kvalitě odvedené práce, a nikoliv na počtu odpracovaných let. Celkově je však systém motivačních složek v této firmě na vysoké úrovni, firma prosperuje, a zaměstnanci jsou k této firmě loajální.

ZÁVĚR

Systém motivace zaměstnanců by měl být důmyslně propracovaný tak, aby v něm dokázal najít pozitivní aspekty každý zaměstnanec. Protože právě zaměstnanec představuje klíčovou složku firmního úspěchu, každá firma by o něho měla pečovat tak, aby si ho udržela. Dvě společnosti spadající pod hlavičku firmy PromoHolding, jejichž zaměstnanci se stali součástí tohoto výzkumu, se zabývají reklamou a marketingem, což je poměrně lukrativní obor, v němž se mohou uplatnit rozličné typy pracovníků. I přes zajímavou náplň práce však potřebují být zaměstnanci správně motivováni, aby si udrželi pracovní kázeň a nasazení, dodrželi všechny stanovené termíny a odevzdali práci na vysoké úrovni. Proto byl výzkum zaměřen na zjištění míry spokojenosti zaměstnanců s různými aspekty motivace.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 40 respondentů, s rozhovorem souhlasili dva personalisté. Dle výsledků analýzy obou částí se ukázalo, že nejslabším článkem je spokojenost s vedením společnosti, a to v oblasti komunikace i způsobu podání zpětné vazby. Protože jsou však pracovníci dostatečně motivováni k práci jiným způsobem, nepůsobí tento faktor nemotivačně. Celkově jsou pracovníci v těchto firmách pozitivně naladěni, vytvářejí dobrou pracovní atmosféru a s většinou nabízených aspektů jsou spokojeni. Většina zaměstnanců této společnosti jsou mladí lidé do 35 let, kteří se dokážou rychle učit novým dovednostem a jsou velmi flexibilní. Pokud jsou však nespokojeni, umí to dát jasně najevo, a neprojevují tolik tiché loajálnosti se společností jako starší generace.

Důležitým východiskem tohoto výzkumu je skutečnost, že ženy nejsou méně spokojeny se svým platem nežli muži, a celkově je výše platu dostatečná pro všechny respondenty. Mzdové ohodnocení není nejdůležitějším faktorem v motivaci. Pracovní motivace je tvořena celou škálou faktorů, a manažeři této společnosti by měli být lépe proškoleni v tom, jak tyto faktory využít ve prospěch firmy a celého týmu. Do firmy jsou přijímány silné a sebevědomé osobnosti, které již nezřídka mají zkušenosti se zaměstnáním či stáží v zahraničí a rádi by podobný model zavedli i v této firmě. Výsledky studie obsažené v této práci by mohly vedoucím pracovníkům pomoci pochopit, v jaké míře jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, jaké oblasti je nezbytné zlepšit, a co se zaměstnancům na firmě líbí či s čím naopak nejsou naprosto spokojeni.

Seznam použité literatury

- EVANGELU, J. E. a kol. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Praha: KEY Publishing, 2013
- BROOKS, I. Firemní kultura. Brno: Computer Press 2003 s. 42 ISBN 80-7226-763-9
- BEDRNOVÁ, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press 2002
- KASPER a MAYRHOFER. Personální management Řízení Organizace. Praha: LINDE. 2005
- PAULÍK, K. Psychologie lidské odolnosti. 1. vyd. Praha: Grada 2010 ISBN 978-80-247-2959-6
- KELNAROVÁ, J., Matějková, E. Psychologie 1. Díl. 1. vyd. Praha: Grada 2010 ISBN 978-80-247-3270-1
- KVASNIČKOVÁ, I., Berka, M. Pracovní motivace v kostce. 1. vyd. České Budějovice: Nová Forma 2010 ISBN 978-20-87313-73-2
- HALEPOTA, H. A. Motivational Theories and Their Application in Construction. Cost Engineering. 2005, roč. 47, č. 3
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4
- BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5
- VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců: základy moderní personalistiky. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- KOONTZ, H. Management. 1. Vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993 659 s. ISBN, 8085605457
- BLAŽEK, L. Management – organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing 2011 191 s. ISBN 9788024732756
- DEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. 1. vyd. Praha: Linde 2005 128 s. ISBN, 80-902105-8-9.
- ARMSTRONG, M. Personální management. 3. vyd.. Praha: Grada Publishing, 2007 963 s. ISBN 80-7169-614-5
- MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 1. vyd. Praha: Grada 2007 384 s. ISBN: 8024713497
- MLÁDKOVÁ, L. Moderní přístupy k managementu. 1. vyd. Praha: C.H. Beck pro praxi 2005 195 s. ISBN 8071793108
- FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. Praha: Computer press 2002
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vyd. Praha: Grada 2011
- CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. 1. vyd. Praha: Grada 2010

Internetové zdroje

- LIKER'S MANAGEMENT SYSTEM. Management Study Guide. 2017 [cit.1.3.2017] Dostupné z: <https://managementstudyguide.com/likerts-management-system.htm>
- URBAN, J. Nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců. Portál daňových poradců Danarionline.cz, Zdroj: Práce a mzda 06/2010 [cit.1.3.2017] Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d10262v13170-nejcastejsi-chyby-v-motivaci-zamestnancu/>
- URBAN, J. Odměňování na základě hodnocení pracovních míst. Portál Mzdovapraxe.cz, Zdroj: Práce a mzda 04/2011 [cit.1.3.2017] Dostupné z http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d33537v42981-odmenovani-na-zaklade-hodnoceni-pracovnich-mist/?search_query=%24index%3D1116&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1
- ČÁP, J. Pedagogická psychologie. 1966 [cit.1.3.2017] Dostupné z: [pa-ges.pedf.cuni.cz/pedagogika/?attachment_id=6020&edmc=6020](http://ges.pedf.cuni.cz/pedagogika/?attachment_id=6020&edmc=6020)
- URBAN, J. Pohled z druhé strany než motivační: Jak bránit demotivaci zaměstnanců? (online) Hospodářské noviny. 2013 Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-60373100-pohled-z-druhe-strany-nez-motivacni-jak-branit-demotivaci-zamestnancu>
- DVOŘÁK, J., FRIČOVÁ, Š. Nejčastější chyby manažerů při motivaci týmu. (online) ICT manažer 2013. Dostupné z: <http://www.ictmanazer.cz/2013/01/nejcastejsi-chyby-manazeru-pri-motivaci-tymu>
- HALUZÍKOVÁ Jana, ARCHALOUSOVÁ, Alexandra. 2010. Sborník příspěvků V. Slezské. cit. 2011-12-02. vyd. Opava. 164-171. online vědecké konference ISBN 978-80-7148-608-6. Dostupné na: <http://www2.fpf.slu.cz/fup/uo/sbornik-2010.pdf>
- TEJNOROVÁ, J. Motivují zaměstnanecké benefity vaše zaměstnance? (online) Práce a mzda 09/2013. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d42982v54077-motivuji-zamestnanecke-benefity-vase-zamestnance>
- STANICKÝ, M. Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance? (online) FinExpert 2013 Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>
- STUDIE PRO ACCOR SERVICES CZ (zjišťovala loajalitu a motivaci zaměstnanců v České republice). (online) Měšec.cz 2007 Dostupné z: <https://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/studie-pro-accor-zjistovala-loajalitu-a-motivaci>

Přílohy

Příloha 1. Otázky rozhovoru

Otázky, které byly položeny v průběhu rozhovoru s personalisty firmy:

- 1) Domníváte se, že jsou ve Vaší firmě dobré vztahy mezi zaměstnanci a vedením?
- 2) Domníváte se, že jsou ve Vaší firmě dobré vztahy mezi zaměstnanci navzájem?
- 3) Domníváte se, že jsou pracovníci dostatečně motivováni k dobrému pracovnímu výkonu? Pokud ano, jakým způsobem?
- 4) Domníváte se, že je pro zaměstnance finanční ohodnocení hlavním motivačním faktorem?
- 5) Domníváte se, že jsou muži se svým finančním ohodnocením spokojenější nežli ženy?
- 6) Domníváte se, že spokojenost s finančním ohodnocením je závislá na délce pracovního poměru? Pokud ano, jakým způsobem?
- 7) Domníváte se, že pracovníci mohou svým pracovním výkonem ovlivnit výši svého finančního ohodnocení? Pokud ano, jakým způsobem?
- 8) Domníváte se, že jsou zaměstnanci spokojeni se svými nadřizenými?
- 9) Domníváte se, že je ve vaší společnosti dostačující systém nefinančních benefitů?
- 10) Jaké jsou tyto nefinanční benefity?

Příloha 2. Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou bakalářského studia oboru Personální management v průmyslových podnicích na Českém vysokém učení technickém v Praze. V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma

Systém motivace zaměstnanců a jeho analýza v podniku

Prosím Vás o vyplnění dotazníku, který bude využitý při zpracování praktické části o společnosti PromoHolding.

Za Vaši ochotu děkuji.

Dotazník

1) Jste:

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2) Věk

- ☐ méně než 20 let
- ☐ 21 – 30 let
- ☐ 31 – 50 let
- ☐ 51 a více let

3) Délka zaměstnání ve firmě

- ☐ Méně než 5 let
- ☐ 5 – 10 let
- ☐ 11 – 15 let
- ☐ 16 – 20 let

4) Pracovní pozice

- ☐ Obchod (nákup/prodej)
- ☐ Štábní útvary (ekonomické odd., personální odd., bezpečnost, benzinka, IT a logistika, jakost, správa a údržba)
- ☐ Provoz

Komunikace na pracovišti

1) Kvalita komunikace a předávání informací ve společnosti směrem od vedení k zaměstnancům společnosti

- ☐ velmi spokojený
- ☐ spíše spokojený
- ☐ spíše nespokojený
- ☐ velmi nespokojený

2) Vztahy s kolegy a pracovní atmosféra

- ☐ velmi spokojený
- ☐ spíše spokojený
- ☐ spíše nespokojený
- ☐ velmi nespokojený

- 3) Komunikace s kolegy a soudržnost Vašeho týmu
 - velmi spokojený
 - spíše spokojený
 - spíše nespokojený
 - velmi nespokojený
- 4) Jasnost rozdělení pracovní odpovědnosti a kompetencí ve Vaší pracovní skupině
 - velmi spokojený
 - spíše spokojený
 - spíše nespokojený
 - velmi nespokojený

Vedení společnosti

- 1) Schopnosti Vašeho přímého nadřízeného vést a řídit lidi
 - velmi spokojený
 - spíše spokojený
 - spíše nespokojený
 - velmi nespokojený
- 2) Způsob hodnocení a podávání zpětné vazby na Váš pracovní výkon
 - velmi spokojený
 - spíše spokojený
 - spíše nespokojený
 - velmi nespokojený
- 3) Přístup vedení společnosti k zaměstnancům
 - velmi spokojený
 - spíše spokojený
 - spíše nespokojený
 - velmi nespokojený
- 4) Schopnosti Vašeho přímého nadřízeného Vás motivovat
 - velmi spokojený
 - spíše spokojený
 - spíše nespokojený
 - velmi nespokojený

Nemzdové benefity

- 1) Ocenění a uznání Vaší práce
 - velmi spokojený
 - spíše spokojený
 - spíše nespokojený
 - velmi nespokojený
- 2) Možnosti vzdělávání se a péče firmy o rozvoj zaměstnanců
 - velmi spokojený
 - spíše spokojený
 - spíše nespokojený
 - velmi nespokojený

- 3) Benefity a zaměstnanecké výhody (např. dojíždění, stravování, oblečení, zdravotní péče, telekomunikace), na které mám nárok, odpovídají mým potřebám.
- ☐ Rozhodně ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Rozhodně ne
- 4) Za svůj přínos a pracovní úspěchy dostávám přiměřené uznání (kromě finanční odměny).
- ☐ Rozhodně ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Rozhodně ne
- 5) Možnosti pracovního postupu, povýšení
- ☐ velmi spokojený
 - ☐ spíše spokojený
 - ☐ spíše nespokojený
 - ☐ velmi nespokojený

Spokojenost se mzdovým ohodnocením

- 1) Mzda odpovídá mému přínosu této společnosti.
- ☐ Rozhodně ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Rozhodně ne
- 2) Pokud se bude této společnosti dařit, tak to pocítím také na svých příjmech.
- ☐ Rozhodně ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Rozhodně ne
- 3) Můj pracovní výkon má výrazný vliv na moji odměnu.
- ☐ Rozhodně ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Rozhodně ne
- 4) Je pro mne důležité, abych rozuměl tomu, na čem závisí moje mzda.
- ☐ Rozhodně ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Rozhodně ne

Seznam obrázků

Obrázek č. 1. Konceptuální model motivace	100
--	-----

Seznam tabulek

Tabulka č. 1. Početní rozložení respondentů u otázek zaměřených na komunikaci	31
Tabulka č. 2. Procentuální rozložení respondentů u otázek zaměřených na komunikaci.....	32
Tabulka č. 3. Početní rozložení respondentů u otázek zaměřených na přímé nadřízené.....	33
Tabulka č. 4. Procentuální rozložení respondentů u otázek zaměřených na přímé nadřízené.....	33
Tabulka č. 5. Početní rozložení respondentů u otázek zaměřených na nefinanční benefity	34
Tabulka č. 6. Procentuální rozložení respondentů u otázek zaměřených na nefinanční benefity...	35
Tabulka č. 7. Početní rozložení respondentů u otázek zaměřených na finanční ohodnocení	36
Tabulka č. 8. Procentuální rozložení respondentů u otázek zaměřených na finanční ohodnocení.	36
Tabulka č. 9. Vyhodnocení dotazníku	40
Tabulka č. 10. Míra spokojenosti se mzdovým ohodnocením v dané závislosti	41
Tabulka č. 11. Míra spokojenosti se mzdovým ohodnocením u obou pohlaví.....	42

Seznam grafů

Graf č. 1. Početní zastoupení mužů a žen ve výzkumu	30
Graf č. 2. Věkové rozmezí respondentů	30
Graf č. 3. Délka pracovního poměru zaměstnanců ve firmě	31
Graf č. 4. Počty respondentů na jednotlivých pozicích	31
Graf č. 5. Poměrné zastoupení odpovědí v oblasti komunikace.....	32
Graf č. 6. Poměrné zastoupení odpovědí v oblasti spokojenosti s vedením.....	34
Graf č. 7. Poměrné zastoupení odpovědí v oblasti nefinančních benefitů	35
Graf č. 8. Poměrné zastoupení odpovědí v oblasti spokojenosti se mzdou.....	37
Graf č. 9. Muži	37
Graf č. 10. Ženy	38
Graf č. 11. Méně než 5 let	38
Graf č. 12. 5 – 10 let.....	39

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Anna Stolbova

V Praze dne: 04. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis